

В И Д А В Н И Ч И Й Д І М « І Н Ж Е К »



Ministry of Education and Science of Ukraine
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

D. V. RAIKO

ENTERPRISE, PARTNER, CONSUMER: THEORY AND PRACTICE OF COOPERATION

Monograph

Kharkiv
«ENGEС» PH
2010

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Д. В. РАЙКО

ПІДПРИЄМСТВО, ПАРТНЕР, СПОЖИВАЧ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВЗАЄМОДІЇ

Монографія

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2010

УДК 519.681
ББК 65.050.9(2)2
Р 38

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Національного технічного університету
«Харківський політехнічний університет» (протокол № 13 від 25.12.2010 р.)*

Рецензенти: **Крикавський Є. В.** – д-р екон. наук, професор, зав. кафедри маркетингу та логістики, Національний університет «Львівська політехніка»;
Лепейко Т. І. – д-р екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет;
Тищенко О. М. – д-р екон. наук, професор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків)

Райко Д. В.

Р 38 Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії: Монографія –
Х.: ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с. Укр. мова

ISBN 978-966-392-298-0

Для формування стратегій розвитку маркетингової діяльності суб'єкта господарювання запропоновано використовувати три складові: конкурентоспроможність підприємства, бізнесову привабливість партнерів щодо співпраці з ним, готовність споживачів до споживання продукції виробничо-технічного призначення; розроблено відповідні методичні підходи, які доцільно застосовувати в процесі стратегічного управління промислових підприємств.

Матеріал монографії може представляти інтерес для науковців і практиків та використовуватися в процесі дослідження та вирішення практичних проблем стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислових підприємств.

ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-966-392-298-0

© Райко Д. В., 2010
© ФОП Александрова К. М., 2010
© ВД «ІНЖЕК», 2010

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Вступ..... | 7 |
| 1. Конкурентоспроможність промислового підприємства | 13 |
| 1.1. Визначення поняття конкурентоспроможності..... | 13 |
| 1.2. Аналіз показників конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства..... | 35 |
| 1.3. Аналіз показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства..... | 60 |
| 1.4. Методичний підхід до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства та його практичне застосування..... | 72 |
| Висновки до першого розділу..... | 104 |
| 2. Бізнесова привабливість партнерів..... | 110 |
| 2.1. Генезис поняття привабливості партнерів..... | 110 |
| 2.2. Аналіз підходів до оцінки бізнесової привабливості партнерів..... | 126 |
| 2.3. Методичний підхід до оцінювання бізнесової привабливості партнерів | 139 |
| 2.4. Практичне застосування методичного підходу до оцінювання бізнесової привабливості партнерів..... | 154 |
| Висновки до другого розділу | 173 |
| 3. Готовність підприємств-споживачів до використання продукції виробничо-технічного призначення..... | 179 |
| 3.1. Генезис поняття «готовність споживачів» | 179 |
| 3.2. Аналіз показників визначення «готовності споживачів» | 205 |
| 3.3. Методичний підхід до оцінювання готовності споживачів | 233 |
| 3.4. Практичне застосування методичного підходу до оцінювання готовності споживачів..... | 246 |
| Висновки до третього розділу | 279 |
| Висновки..... | 286 |
| Література | 296 |

CONTENTS

| | |
|---|-----|
| Introduction..... | 7 |
| 1. Competitiveness of industrial enterprise..... | 13 |
| 1.1. Definition of the conception of competitiveness | 13 |
| 1.2. Analysis of indexes of competitiveness of external environment of enterprise | 35 |
| 1.3. Analysis of indexes of competitiveness of internal environment of enterprise | 60 |
| 1.4. Methodical approach to definition of competitiveness of industrial enterprise and its practical use | 72 |
| Conclusion to the first chapter..... | 104 |
| 2. Business attractiveness of partners..... | 110 |
| 2.1. Genesis of the conception of attractiveness of partners..... | 110 |
| 2.2. Analysis of approaches to assessment of business attractiveness of partners..... | 126 |
| 2.3. Methodic approach to assessment of business attractiveness of partners..... | 139 |
| 2.4. Practical application of methodic approach to assessment of business attractiveness of partner | 154 |
| Conclusions to the second chapter | 173 |
| 3. Readiness of enterprises-consumers for the use of products of production and technical purpose | 179 |
| 3.1. Genesis of the conception «readiness of consumers» | 179 |
| 3.2. Analysis of indexes of definition «readiness of consumers» | 205 |
| 3.3. Methodic approach to assessment of readiness of consumers..... | 233 |
| 3.4. Practical application of methodic approach to assessment of readiness of consumers | 246 |
| Conclusions to the third chapter | 279 |
| Conclusions..... | 286 |
| Literature | 296 |

ВСТУП

Сучасні умови господарської діяльності характеризуються посиленням ринкової конкуренції, процесами глобалізації та інтеграції, підвищенням вимог споживачів до якості товарів і послуг, динамічними змінами у соціально-економічному середовищі, що значно ускладнює функціонування промислових підприємств. І хоча в розпорядженні українського бізнесу знаходиться величезний світовий теоретичний і практичний досвід ведення конкурентної боротьби, більшість підприємств не готова до активного ведення конкурентної боротьби або використовує наявні знання неефективно. У результаті промисловість опинилася у важкому становищі, що значно уповільнює розвиток країни. Вихід з такої економічної ситуації можливий лише за умови створення конкурентоспроможного виробництва, орієнтованого на споживачів. З цього погляду, конкурентоспроможність є умовою виживання вітчизняних підприємств. Визначення конкурентоспроможного стану підприємства дозволяє оцінити конкурентний потенціал; визначити недоліки управлінської діяльності, виробництва та збуту, очікувані споживачами переваги товару, конкурентоспроможність продукції та на основі отриманої інформації розробити стратегію подальшого розвитку підприємства взагалі та його маркетингової діяльності зокрема. Однак, незважаючи на актуальність проблеми та значну кількість наукових праць, присвячених питанням конкурентоспроможності взагалі та її оцінки зокрема, необхідно розглядати конкурентоспроможність не окремо, а у взаємозв'язку з бізнесовою привабливістю партнерів та готовністю споживачів до споживання продукції виробничо-технічного призначення, споживання якої вимагає від підприємства додаткових витрат.

Одна з найвпливовіших тенденцій сьогодення в питаннях розвитку підприємств, а разом з тим і промислових ринків, – це розширення партнерських відносин між підприємствами, що вигідні кожному їх учаснику. Вивчення можливостей формування і розвитку відносин стратегічного партнерства підприємств є актуальним, оскільки у разі підтримання й успішної реалізації цих відносин можливий розвиток підприємства за рахунок поліпшення якості продукції, підвищення гнучкості, зниження витрат та ін. Однак, незважаючи на доцільність і практичну цінність формування ефективних партнерських відносин між підприємствами, розвиток даного процесу стримується недосконалістю вітчизняної теорії та практики маркетингу з цих питань.

Традиційно формування ефективних взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами ринку розглядається в контексті двох достатньо відокремлених процесів – взаємодії підприємства зі споживачами та взаємодії підприємства з партнерами. Так, формування взаємовідносин підприємства зі споживачами будується на основі двостороннього зв'язку: з боку споживачів – це потреби та очікування щодо якості продукції підприємства; з боку підприємства – виробництво якісної продукції, що відповідає потребам споживачів. У свою чергу, формування взаємовідносин підприємства з партнерами також відбувається з урахуванням двостороннього зв'язку: з боку підприємства – це потреби та очікування щодо ресурсів, які постачає партнер; з боку партнера – якість ресурсів, що ним постачаються. Але якщо розглядати дані процеси в комплексі, то можна виявити нові зв'язки: споживач потребує та очікує від підприємства якісної продукції, а якість продукції, яку виготовляє підприємство, напряду залежить від якості ресурсів, що постачають йому партнери. Наявність таких зв'язків дозволяє розглядати взаємовідносини підприємства з партнерами в рамках нової системи «споживач – підприємство – партнер».

На жаль, у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі проблема комплексного аналізу дослідження бізнесової привабливості партнерів як фактора розвитку підприємства ще не достатньо досліджена. Зазначена проблема є актуальною, оскільки лише те промислове підприємство, яке будує свої відносини з партнерами з урахуванням ступеня їх бізнесової привабливості, в змозі забезпечити своє тривале існування та розвиток завдяки створенню довгострокових конкурентних переваг шляхом узгодження власних інтересів з можливостями підприємства-партнера. Отже, для України, де процес формування довгострокових партнерських відносин поки що перебуває на етапі становлення, створення науково-методичних засад оцінки бізнесової привабливості партнерів є особливо актуальним, оскільки це дозволить реально й обґрунтовано робити висновки та пропозиції за результатами такої оцінки, що сприятиме підвищенню раціональності управлінських рішень.

В умовах сучасної конкурентної боротьби на українському ринку все більшого значення набуває такий фактор як лояльність споживачів, що проявляється у готовності до придбання продукції. У зв'язку з цим суттєво змінюються й цілі маркетингової діяльності підприємств. Якщо декілька років тому головним завданням маркетингової стратегії підприємства було завоювання нових клієнтів, то сьогодні центральною проблемою є утримання споживачів і збереження з ними довгострокових взаємовигідних відносин. Такі зміни зумовлені усвідомленням суб'єктами господарювання того, що формування лояльності споживачів

забезпечує підприємству значні додаткові переваги за рахунок регулярних покупок, що ґрунтуються на позитивному ставленні до товару даного виробника. Оскільки під суб'єктом господарювання у даному дослідженні розуміється промислове підприємство машинобудівної галузі, його споживачами є також підприємства, які використовують продукцію виробничо-технічного призначення в процесі виробництва своєї продукції.

Складне економічне становище в Україні у 2008 – 2009 роках спричинило втрату окремими підприємствами свого споживчого ринку, отже, перед ними посталала необхідність налагодження відносин з новими споживачами та утримання, а в деяких випадках й повернення, існуючих споживачів. Процес налагодження відносин зі споживачами є складним і тривалим. Ризик, недовіра – все це змушує підприємство вдатися до ретельного аналізу потенційного споживача з метою виявлення його недоліків і переваг. Але, як показує практика, в описаній ситуації більшість підприємств мають власну систему оцінок і свій підхід до вивчення споживача, що в одних випадках сприяє, а в інших – ускладнює знаходження компромісного рішення. Таким чином, актуальним стає вирішення головного завдання – активізації маркетингової діяльності промислових підприємств, що повинна базуватися на відповідному методичному забезпеченні, яке потребує уточнення, розвитку й оновлення відповідно до умов сучасності.

У *першому розділі* роботи розглянуто теоретичне підґрунтя конкурентоспроможності та її зв'язок з категоріями «конкуренція», «конкурентна перевага», «стратегічний потенціал», «конкурентна стратегія» та «рівень конкурентоспроможності»; проаналізовано підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність», на основі узагальнення зібраного матеріалу запропоновано авторське визначення конкурентоспроможності підприємства; проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства й обґрунтовано використання інтегрального методу як комплексного та водночас найпростішого для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; виконано порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності та обґрунтовано доцільність удосконалення системи показників за внутрішнім (ресурси підприємства та конкурентоспроможність продукції) та зовнішнім (загальні щодо ринку; макро- і мезосередовище бізнесу) напрямками; розроблено методичний підхід до розрахунку конкурентоспроможності підприємства. Науковою новизною, що має теоретичне значення, є: визначення конкурентоспроможності підприємства через дефініцію його стану, який відбивається у властивості конкурувати, проте властивість чи спроможність можуть бути набуті і втрачені, а підприємство протягом усього свого життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який відбивається у властивості,

може бути змінений, але не може бути втрачений; розробка системи показників конкурентоспроможності за двома напрямками – зовнішнім, що включає загальні щодо ринку показники (місткість ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єра, купівельна спроможність суб'єктів ринку) та показники макро- і мезосередовища бізнесу (політичний, інституційний, соціокультурний, економічний, екологічний), і внутрішнім (фінансові ресурси, основні фонди, технологія, трудові ресурси, інформаційно-інноваційні ресурси, управлінська діяльність, конкурентоспроможність продукції). Цінність даного підходу полягає у можливості дослідити процес появи стану конкурентоспроможності в ринковому середовищі в той чи інший момент часу; доповненні ряду концепцій стратегій конкурентної боротьби; доповненні груп методів визначення конкурентоспроможності. Практична цінність поданого матеріалу полягає в можливості застосування запропонованих методичних положень до визначення рівня конкурентоспроможності на практиці, що доведено на прикладі визначення конкурентоспроможності 40 промислових підприємств машинобудівного комплексу України. Висвітлені у роботі положення мають таку наукову новизну: уточнюють і розвивають теорію та практику конкурентоспроможності промислового підприємства і в сукупності вирішують важливу проблему з її комплексної оцінки. Наведені розрахунки здійснено за реальними даними статистичних звітів промислових підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону та України. Первинні дані щодо респондентів є конфіденційною інформацією, яка охороняється законом України «Про державну статистику» і використовується виключно для статистичних цілей у зведеному знеособленому вигляді. У даній роботі назва підприємств не наводиться, а використовуються умовні позначення з метою забезпечення конфіденційності статистичної інформації.

У *другому розділі* розглянуто особливості функціонування промислових підприємств у системі «споживач – підприємство – партнер»; на основі узагальнення зібраного матеріалу розроблено й обґрунтовано теоретичні положення щодо визначення бізнесової привабливості партнерів, які є підґрунтям для створення методичних засад оцінки бізнесової привабливості партнерів як основи розвитку промислового підприємства. Наукову новизну, що має теоретичне значення, становить: розробка і теоретичне обґрунтування визначення поняття бізнесової привабливості партнерів як властивості підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці з випуску продукції або надання послуг; удосконалення класифікації підходів до оцінки партнерства; визначення та обґрунтування ресурсного й організаційно-управлінського аспектів оцінки бізнесової привабливості партнерів.

У цьому ж розділі розроблено й обґрунтовано комплексну систему показників для оцінки привабливості партнерів на основі виділення показників: ресурсних (показники фінансового стану, основних фондів з погляду їх оновлення, прогресивності структури, фондоддачі; людських ресурсів щодо їх кваліфікації, її підвищення, структури; інновацій щодо питомої ваги інноваційної продукції, інвестицій в інновації, питомої ваги працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій; інформаційної взаємодії партнерів, інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації, участі у маркетингових заходах, витрат на фінансування інформаційних заходів) та організаційно-управлінських (показники ефективності організаційної структури та наявності актуальних у ринкових умовах підрозділів; діяльності керівників з погляду ефективності роботи та професійно-кваліфікаційного рівня), що є складовою науково-методичних засад визначення бізнесової привабливості партнерів як основи розвитку підприємства в цілому. Положенням, що запропоноване вперше і має наукову новизну та практичну цінність, є методичний підхід до оцінки бізнесової привабливості партнерів, який також викладений у другому розділі. Його основою є дві складові: методичний підхід до визначення інтегрального показника бізнесової привабливості партнера та методичний підхід до визначення якісних меж рівня бізнесової привабливості. Практична цінність поданого матеріалу полягає в можливості застосування запропонованих методичних положень до оцінки бізнесової привабливості партнерів на практиці, що доведено на прикладі оцінки бізнесової привабливості 40 промислових підприємств машинобудівної галузі.

Позитивними особливостями комплексу методичних положень, поданих у роботі, є обґрунтована оцінка бізнесової привабливості партнерів як ефективний інструмент поліпшення діяльності підприємства на будь-якому етапі партнерських відносин, а також доступність та ефективність практичного використання запропонованого методичного забезпечення.

У *третьому розділі* розглянуто особливості промислового ринку, проведено аналіз теоретичних положень, що стосуються формування взаємовідносин між промисловими споживачами та підприємством. Науковою новизною, що має теоретичне значення, є: визначення та виділення нового у розумінні категорії «готовність» на основі узагальнення зібраного матеріалу, відокремлення поняття готовності споживачів, що раніше не застосовувалось, як усвідомленої необхідності у споживанні і використанні певної продукції підприємства, що має свою споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств; розробка методичного підходу до оцінки готовності споживача за двома рівнями, перший з яких включає показник активної потреби у споживанні та прагнення придбати продукцію, можливість придбати продукцію, можливість ефективно викори-

стати продукцію у власному бізнес-процесі та можливість збуту готової продукції, другий – показники маркетингової складової, показники економічних результатів господарювання підприємства та показники організації функціонування підприємства. Проведено апробацію запропонованого методичного підходу у сучасних умовах на прикладі 40 підприємств машинобудівної промисловості. Даний методичний підхід становить практичну цінність, оскільки може бути впроваджений на практиці й дозволить суттєво поліпшити діловий підхід при виборі майбутнього споживача або партнера.

Викладені у роботі теоретичні, методичні положення є взаємопов'язаними і становлять єдиний комплекс науково-практичного забезпечення, який має певне теоретичне і прикладне значення, що полягає у реальній можливості його використання на практиці суб'єктами господарювання в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості партнерів, готовності споживачів до використання продукції виробничо-технічного призначення та формування ефективної системи взаємовідносин підприємства з партнерами в трансформаційних умовах сучасного соціально-економічного середовища України.

1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття конкурентоспроможності

Сучасне ринкове середовище характеризується динамічністю та значною невизначеністю, що спричинює формування жорстких умов виживання. Зміни попиту, зростання кількості суб'єктів ринку, поява численних ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. Моніторинг і раціональне реагування на зміни стають одними з найголовніших заходів підприємства, життєво необхідних для збереження його позицій та забезпечення конкурентного стану. В умовах, коли Україна має намір стати європейською країною за економічними показниками, кожен суб'єкт ринкових відносин повинен правильно оцінити ринкову ситуацію з метою забезпечення ефективного ведення бізнесу в межах країни та поза ними й раціонального використання наявних ресурсів. Однак, незважаючи на розуміння тенденцій і правил сьогодення, не кожен суб'єкт ринкових відносин, наприклад, підприємство, має змогу вести конкурентну боротьбу. Маючи ефективну систему управління, упроваджуючи досягнення НТП, мобілізуючи невикористані ресурси і навіть виробляючи конкурентоспроможний товар, підприємство не досягає запланованих цілей, бо недооцінює конкурентів чи не розуміється на виборі конкурентних стратегій і, таким чином, втрачає можливості, прибуток та визнання. Саме тому сьогодні питання конкурентоспроможності як можливості ефективного ведення бізнесу перебувають у центрі уваги науковців і практиків, цим проблемам присвячено значну кількість наукових досліджень та опублікованих наукових праць.

Разом з тим, як показує аналіз, виконані дослідження та розробки не дають відповіді на багато питань, які назріли в цій сфері, й не завжди можуть бути ефективним інструментом при плануванні та оцінюванні ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності.

Питанням сутності й формування економічної категорії «конкурентоспроможність» приділяли увагу вчені зі світовим ім'ям: І. Ансофф [49; 52], Г. Мінцберг [51], Ф. Котлер [27; 44], Ж.-Ж. Ламбен [25], Б. Карлоф [21], М. Портер [10; 20; 29], П. Самуельсон [57], М. Х. Мескон [50], П. Друкер [58; 59]. Серед вітчизняних дослідників найбільший внесок зробили: О. М. Тищенко [22; 34; 269], М. О. Кизим [22], Г. А. Азоев [18], А. А. Антонюк [1], І. У. Зулькарнаєв [4], З. А. Васильєва [30], Р. Е. Мансуров [37], Є. О. Миргородська [39; 45], М. Г. Миронов [56], М. Г. Долінська [14], В. М. Гранатуров, В. М. Осипов [6; 7],

Л. Андрєєва [39], В. Ф. Оберемчук [33], Ю. Б. Іванов [34; 270], Р. А. Фатхутдінов [23; 24; 31], А. Ю. Юданов [53] та багато інших. Однак, незважаючи на те що проблемою конкурентоспроможності займаються уряди багатьох країн світу, дотепер єдиного розуміння сутності даного поняття ще не склалося.

В економічній літературі зустрічаються різні трактування терміна «конкурентоспроможність». Але слід визнати, що дана категорія є складною (має низку характеристик – багаторівневість, порівняльний характер, динамічність, комплексність, стратегічний характер) і багатоаспектною, а отже, даною проблематикою займаються науковці різних економічних напрямків – маркетингу, управління якістю, менеджменту, товарознавства та інших, і в результаті універсального визначення конкурентоспроможності поки що не сформульовано [2; 5; 7; 11]. Крім того, така ситуація пояснюється, зокрема, відсутністю синтезу розробок науковців, часовою розбіжністю теоретичних і практичних напрацювань, несистемним підходом до визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та до характеристик категорії, історичними розбіжностями у розумінні терміна «конкуренція», різноманітністю логічних підходів до визначення змісту поняття «конкурентоспроможність».

Разом з тим від розуміння сутності досліджуваного поняття значною мірою залежать науково-методичні підходи до вирішення більшості проблем конкурентоспроможності – оцінки її рівня, вибору та обґрунтування заходів з досягнення, підтримання на необхідному рівні та підвищення конкурентоспроможності тощо.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому, що всі поняття, процеси та розмаїття підходів до категорії «конкурентоспроможність» розглядаються в розрізі відкритої соціально-економічної системи «споживач – підприємство – партнер» з перевагами прозорості для споживачів, партнерів, персоналу. Основою розвитку цієї системи є маркетинг як філософія бізнесу. Відкритість підприємства полягає у тому, що воно як саме впливає на зовнішнє середовище, так і зазнає зворотного впливу. Підприємство доцільно розглядати за двома складовими – соціальною та економічною. Соціальна складова характеризує як внутрішні взаємозв'язки між членами колективу (персоналом), так і зовнішні – між підприємством, споживачами і партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою. Економічна складова ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства та вигідності його партнерських зв'язків. Основою й соціальної, й економічної складових підприємства є маркетингова інформація.

Як специфічні фактори формування маркетингової стратегії в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підпри-

емства пропонується розглядати його конкурентоспроможність, бізнесову привабливість партнерів щодо співпраці з ним та готовність споживача до споживання продукції даного підприємства.

Для того щоб сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність», слід спочатку зрозуміти сутність і взаємозв'язок словотворчих та похідних термінів, розглянути характер зв'язку між ними (рис. 1.1). Щодо терміна «конкурентоспроможність» ключовим, змістоутворюючим є термін «конкуренція» – атрибут ринкової економіки, фактор стимулювання господарської активності та збільшення позицій товару, підвищення якості пропонованих товарів, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. Сукупність суб'єктів ринку і відносини між ними становлять конкурентне середовище. Кожен суб'єкт намагається якнайефективніше вести конкурентну боротьбу, використовуючи свої позитивні відмінності від конкурентів – конкурентні переваги, що в довгостроковому періоді дозволяє суб'єкту наростити стратегічний потенціал, тобто можливості, ресурси та нові шляхи досягнення стратегічних цілей. Принципи поведінки в конкурентному середовищі називають конкурентною стратегією. Слід підкреслити наявність зворотного взаємозв'язку між складовими конкурентоспроможності, тобто зв'язку «стратегічний потенціал – конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія – конкурентна перевага». Положення, яке займає суб'єкт ринкового середовища при використанні тієї чи іншої стратегії в деякий момент часу відносно аналогічних суб'єктів, і буде називатися конкурентоспроможністю. Кількісна та якісна характеристики конкурентоспроможності, що мають практичне значення, отримали загальну назву «рівень конкурентоспроможності». Розглянемо складові конкурентоспроможності та зворотні взаємозв'язки між ними більш детально.

Як зазначає ряд авторів, конкуренція являє собою ядро сучасного ринкового механізму, є невід'ємною рисою, властивістю ринку, багатовимірною економічною категорією, яку можна розглядати на рівні конкурентоспроможності товару, виробника, галузі, регіону чи країни [6; 9 – 10; 12 – 13; 16 – 18; 20; 22 – 24; 30; 34; 36; 45 – 46; 54]. У більшості випадків під конкуренцією розуміють змагання між суб'єктами підприємницької діяльності за найбільш вигідні сфери використання капіталу, ринки збуту, джерела сировини. У ширшому розумінні конкуренція – це постійно діючий фактор будь-якого розвитку, невід'ємна складова будь-якої форми життя, тотальний сутнісний атрибут усякого буття.

У літературі, присвяченій даній проблематиці, можна виділити декілька підходів до визначення конкуренції. У табл. 1.1 розкрито сутність запропонованих визначень конкуренції за трьома підходами: поведінковим, структурним та функціональним.

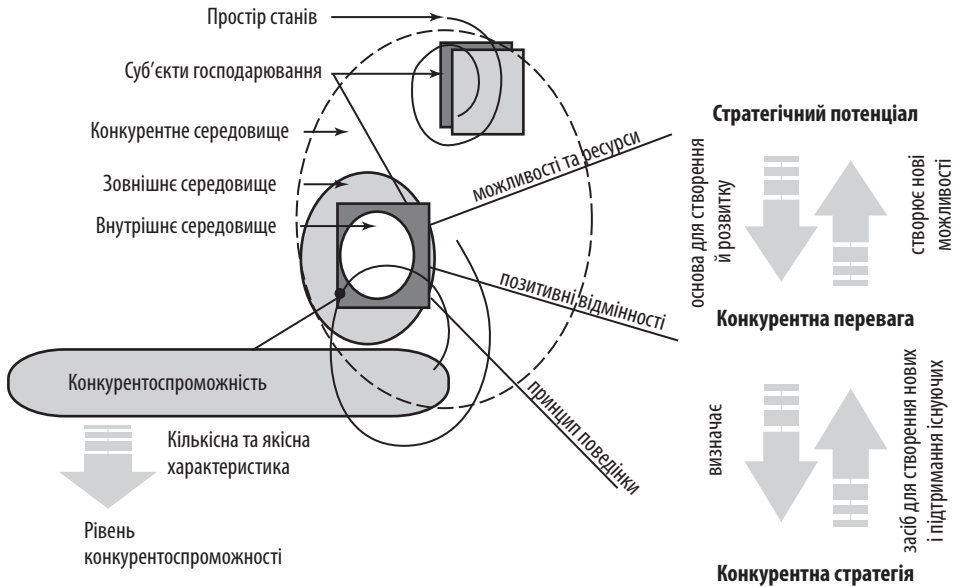


Рис. 1.1. Характер взаємозв'язку основних категорій конкурентоспроможності

Таблиця 1.1

Дослідження визначень поняття «конкуренція»

| Назва підходу, представники | Сутність поняття |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Поведінковий підхід (А. Сміт [13], Сеніор, Кернс) | Конкуренція є «невидимою рукою» ринку, яка автоматично врівноважує ринок і таким чином регулює відповідність приватних і суспільних інтересів [13]. Важливою характеристикою конкуренції є те, що вона виступає визначальним чинником упорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження у виробництво нових винаходів і технологій). Конкуренція виконує роль регулятора темпів та обсягів виробництва, спонукаючи виробника впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо. Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів щодо споживача, виконує в ринковій економіці функції регулювання, мотивації, розподілу і контролю |
| Структурний підхід (Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Н. К. Моїсєєва, А. Ю. Юданов [53], Р. А. Фатхутдінов [23, 24]) | Залежно від структури ринку виділяють різні форми конкуренції. Структурна концепція конкуренції визначає такі типи ринкових структур і відповідні їм види конкуренції: чиста (досконала) конкуренція, чиста (абсолютна) монополія, монополія, монополістична конкуренція, монополія, олігополія. Акцент зміщується з вивчення боротьби фірм між собою на аналіз структури ринку і переважаючих у ньому умов. У центрі уваги опиняється не суперництво фірм у встановленні ціни, не з'ясування того, хто і чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. |

| 1 | 2 |
|---|--|
| | <p>Якщо така дія неможлива, то йдеться про ринок досконалої конкуренції, інакше – про один з різновидів конкуренції недосконалої [53].</p> <p>Найбільш типовими визначеннями конкуренції з погляду такого підходу є:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ така змагальність суб'єктів-підприємців, що здійснюють господарську діяльність, при якій їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови обороту товарів на даному ринку і стимулюють виробництво товарів, потрібних споживачеві; ■ економічними суб'єктами господарської діяльності, що виявляються ■ змагальні, суперницькі відносини між двома чи декількома шляхом прагнення кожного з них обійти інших у досягненні єдиної мети, одержати вищий результат, витіснити суперника |
| Функціональний підхід (Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек) | <p>Введено поняття ефективної конкуренції. Ефективна конкуренція можлива лише в умовах динамічної економіки, де безперервний потік нововведень трансформує статичну ситуацію [10].</p> <p>Конкуренція як «процедура відкриття». Підприємцві важливо, орієнтуючись на підвищення або зниження цін на ресурси і вироблювані з їх допомогою блага, зрозуміти, в якому напрямі потрібно діяти, що, для кого і як виробляти. Лише «процедура» конкуренції через механізм ринкових цін «відкриває», які ресурси і в якій кількості слід використовувати, а також що, для кого, скільки і де виробляти</p> |

Незважаючи на те що сьогодні немає загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», всі одностайно визнають, що конкуренція є однією з найяскравіших відмінних рис бізнесу, двигуном економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки.

Ще одним основоположним, зокрема, і для подальшого з'ясування змісту терміна «конкурентоспроможність» є поняття «конкурентні переваги». Традиційний підхід до визначення конкурентних переваг базується на теоріях абсолютних і порівняльних переваг, що були розроблені А. Смітом та Д. Рікардо: у процесі обміну перевагу одержують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами [12]. Оскільки теорія Д. Рікардо не дала остаточного пояснення походженню порівняльних переваг і залишила відкритими низку питань стосовно набуття деякими країнами порівняльних переваг у виробництві певних видів продукції, вчені-економісти змушені були шукати інші теоретичні підходи, і відповідно до цього змінювались їх погляди на конкуренцію. Шведські економісти Е. Хекшер і Б. Олін довели, що країна експортує ті товари, у виробництві яких найповніше і найефективніше використано надлишкові фактори виробництва, й імпортує ті товари, у виробництві яких слід застосувати дефіцитні фактори виробництва. Згідно з цією теорією причиною й одночасно рушійною силою розвитку міжна-

родної торгівлі є міждержавні відмінності у відносній забезпеченості традиційними факторами виробництва (капітал, праця, земля), що визначає відповідні структуру і напрями потоків міжнародного економічного обміну.

Протягом усього періоду вивчення поняття конкуренції зміст терміна «конкурентна перевага» по-різному трактувався вченими-економістами, і, врешті-решт, сформувалося декілька підходів до його визначення. У *табл. 1.2* наведено визначення конкурентної переваги з погляду компаративного, ресурсного, ціннісно-компетенційного та синергетичного підходів. Слід зазначити, що кожен з підходів, крім безперечних переваг, має свої недоліки. Представники компаративного підходу трактують поняття «конкурентна перевага» досить загально і не враховують фактора динамічності пристосування підприємства до умов змінного зовнішнього середовища. Послідовники ресурсного підходу у своїх визначеннях конкурентних переваг базуються в основному на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто акцент робиться на внутрішні переваги, однак при цьому недостатня увага приділяється перевагам зовнішнього характеру, а також не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення. Прихильники ціннісно-компетенційного підходу виділяють конкурентні переваги товару та дій, що його супроводжують, але конкурентні переваги можуть стосуватися і самого підприємства, базуючись як на внутрішніх, так і на зовнішніх факторах, які необхідно брати до уваги при визначенні конкурентної переваги. В умовах ринкових відносин та швидкозмінного зовнішнього середовища все більш актуальним стає синергічний підхід до визначення конкурентних переваг. Згідно з цим підходом ключова роль для отримання перемоги в сучасній конкурентній боротьбі належить інтегрованим об'єднанням бізнес-структур, які дозволяють використовувати найефективніше потенціали її складових як окремо так і в сукупності, а також своєчасно підтримувати, оновлювати, нарощувати потенційні можливості з необхідною швидкістю та досягти позитивного синергічного ефекту від спільної діяльності, що забезпечить більшу конкурентоспроможність інтегрованого об'єднання у порівнянні з окремо функціонуючими промисловими підприємствами. Отже конкурентні переваги в такому разі будуть наслідком неявної дії від взаємодії двох чи більше факторів, що характеризується тим, що їх дія істотно перевершує ефект кожного окремого компонента у вигляді їх простої суми. Проте слід наголосити, що всі ці трактування доповнюють одне одного, оскільки кожен з авторів розглядає дане поняття під власним, відмінним від інших кутом зору.

Визначення поняття «конкурентна перевага»

| Назва підходу, автори | Сутність поняття |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Компаративний підхід С. Попов [19], Г. Азоєв [18] | <p>Головна риса підходу – прояв властивості відносності конкурентної переваги, тобто переваги над конкурентами.</p> <p>Узагальнена перевага, що є результатом усіх можливих конкурентних переваг, визначається як концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, який можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, більша ринкова частка, більший обсяг продажу) [18].</p> <p>У випадку, коли конкурентна перевага носить порівняльний характер (може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик різних виробників), під конкурентними перевагами розуміють ті характеристики, які створюють для організації, що виробляє і/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху [19]</p> |
| Ресурсний підхід М. Портер [20], В. Маркова, М. Книш, Б. Карлоф [21], А. Градов | <p>Конкурентні переваги – сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів [20].</p> <p>Конкурентна перевага залежить від ефективності використання елементів стратегічного потенціалу, виступає головною метою стратегії підприємства, тобто результатом, що досягається при реалізації тієї або іншої стратегії, однак сама конкурентна перевага також впливає на вибір виду застосовуваної стратегії.</p> <p>Конкурентною перевагою є те, на що спрямовані всі стратегії у сфері бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, ставленням до споживачів [21]</p> |
| Ціннісно-компетенційний підхід Р. Фатхутдінов [23], Л. Піддубна [55], Ж.-Ж. Ламбен [25], В. Немцов, Ф. Котлер [27], В. Оберемчук [33], М. Кизим [22] | <p>Конкурентна перевага – це певна ексклюзивна цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами [23].</p> <p>Конкурентна перевага фірми означає її перевагу, високу компетентність у якій-небудь галузі діяльності або у випуску товару порівняно з конкуруючими фірмами [24].</p> <p>Конкурентна перевага співвідноситься з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару чи торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики або властивості можуть бути різноманітними та стосуватися як самого товару (базової послуги) і необхідних або додаткових послуг, що його супроводжують, так і застосовуваних способів виробництва, дистриб'юції або продажу [25]</p> <p>Конкурентна перевага – це перевага, якої набуває компанія над конкурентами за допомогою пропонування споживачам більшої цінності, або за рахунок пропонування товарів і послуг за нижчими порівняно з конкурентами цінами, або за рахунок надання споживачам великих вигод, які в достатній мірі компенсують вищі ціни на товари і послуги [27].</p> <p>Конкурентна перевага – «це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку фірми» [33]</p> |

Продовження табл. 1.2

| 1 | 2 |
|--|---|
| Синергічний підхід В. Горбатов [22, 119, 127] | Необхідною умовою формування конкурентних переваг є врахування синергетичного ефекту, який передбачає виділення такого набору характеристик (чинників) конкурентоспроможності, при якому загальна конкурентна позиція є завжди більшою (або меншою) загальної суми конкурентних переваг, що забезпечує кожен з виділених чинників |

Резюмуючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна визначити конкурентну перевагу як схильні до часової динаміки внутрішні характеристики об'єкта (суб'єкта) або чинники зовнішнього середовища, що забезпечують йому перевагу над конкурентами на конкретному ринку в даний період часу; позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, в іміджі та оточенні, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до змін оточення та змінних умов конкурентної боротьби.

Існування і розвиток стійких конкурентних переваг дають підприємству можливість нарощувати свій стратегічний потенціал. Як зазначає більшість розробників концептуальних моделей стратегії, під стратегічним потенціалом варто розуміти можливості, ресурси, джерела досягнення стратегічних цілей підприємства – формування, підтримання та розвитку стійких конкурентних переваг. Зворотний зв'язок категорій «стратегічний потенціал» і «конкурентна перевага» полягає в тому, що стратегічний потенціал підприємства є основою для створення й розвитку конкурентних переваг. Наприклад, наявність унікальних ресурсів та ефективне їх використання дозволяють виробляти продукцію, що повністю відповідає очікуванням споживачів; доступ до дешевої якісної сировини дає можливість знизити собівартість продукції, що виробляється, і на цій основі здобути цінову конкурентну перевагу.

Наявні у підприємства конкурентні переваги мають бути покладені в основу певної стратегії конкуренції.

Базовим поняттям теорії стратегій є поняття корпоративної стратегії. Формування та реалізація корпоративної стратегії здійснюються на трьох рівнях: 1) корпоративному; 2) рівні бізнес-одиниці (рівень підрозділів); 3) функціональному (рівень департаменту). У площині виконаного дослідження найбільший інтерес становили конкурентні стратегії, тобто ті, що реалізуються на другому рівні.

Конкурентоспроможність промислового підприємства

Слід зауважити, що існує велика кількість концепцій щодо формування стратегій. Найбільш вдалою спробою класифікувати концептуальні підходи до формування стратегій представників різноманітних шкіл є робота Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда і Дж. Лемпєла «Школи стратегій» [51].

Доцільно буде розглянути ще декілька сучасних концепцій стратегій конкурентної боротьби (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні концепції стратегії конкурентної боротьби

| Мета формування конкурентної стратегії | Зміст концепції | Методи, технології | Стратегії |
|---|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Оптимізація бізнес-портфєля / BCG, А. Д. Літтл, МакКінсі</i> | | | |
| Прийняття оптимальних рішень з використання ресурсів підприємства | Управління набором вироблюваних товарів підприємства чи виробництв, що входять до його складу | Аналіз матриці BCG – зростання / частка ринку | <ul style="list-style-type: none"> ■ концентрація на товарах, які займають більшу частку ринку або які репрезентують швидко зростаючі ринки; ■ забезпечення наявності товарів, що поставляють грошові кошти в портфєлі підприємства та мають високий потенціал зростання |
| | | Аналіз матриці МакКінсі – привабливість ринку / конкурентна перевага | <ul style="list-style-type: none"> ■ стратегія утримання; ■ стратегія проникнення; ■ стратегія відновлення; ■ стратегія «збирання урожаю»; ■ стратегія ліквідації |
| | | Аналіз матриці ADL – життєвий цикл галузі / конкурентна позиція | <ul style="list-style-type: none"> ■ концентрування на збільшенні частки ринку; ■ утримання позицій та частки ринку; ■ цінове лідерство; ■ забезпечення темпу зростання, не нижчого від темпу зростання галузі; ■ поліпшення позицій, зростання; ■ «збирання врожаю»; ■ експлуатація обраної ніші; ■ диференціація; ■ поступовий вихід з ринку; ■ зсуви або оновлення; ■ відмова від виробництва |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---|
| <i>Розвиток організаційної культури / П. Діксон, Дж. Коллінз, С. Уінтер, Р. Нельсон</i> | | | |
| Підвищення ефективності діяльності | Успіх у конкурентній боротьбі визначається можливістю розвивати внутрішні цінності організації | Соціально-психологічний інструментарій, використання засобів психології та соціології в управлінні людськими ресурсами | <ul style="list-style-type: none"> ■ розвиток системи стимулів; ■ усунення деперсоніфікованих відносин і заміна їх системою партнерства та співробітництва; ■ формування згуртованості колективу, створення в ньому сприятливого мікроклімату, піклування про підлеглих, допомога у повсякденних справах, у тому числі й особистого характеру; ■ пошук і розвиток індивідуальних можливостей і здібностей кожного працівника з метою поставити їх на службу інтересам організації; ■ створення якісного робочого місця |
| <i>Забезпечення ринкового лідерства / М. Трейсі, Ф. Вірсема</i> | | | |
| Більш ефективне надання цінностей споживачу | Розвиток переваг підприємства – виробничої досконалості, лідерства за товаром, близькості до споживача | Позиціонування | <ul style="list-style-type: none"> ■ виробнича досконалість – оптимізація і раціоналізація виробничих процесів, жорстке управління, розвиток близьких і безперешкодних відносин з постачальниками, нетерпимість до втрат і заохочення ефективності, надання стандартних базових послуг без суперечок зі споживачем і на першу вимогу; ■ прихильність до цінностей споживачів; ■ розширення меж якості – забезпечення оптимального балансу між модернізацією старої продукції і розробкою продукту нового покоління – винаходу; удосконалення продуктів й експлуатація ринку. Децентралізоване управління, винятковий творчий потенціал і швидка комерціалізація ідей, швидке прийняття рішень і відповідна організація виробничих процесів |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--|
| <i>Управління організацією мережі / Дж. Мур, А. Брандербургер, Б. Дж. Нейлбрафф</i> | | | |
| Забезпечення стійкого зростання та вдосконалення екосистеми | Конкуренція – це стратегічна гра: гра з нульовою сумою – вигреш підприємства за рахунок інших; гра з ненульовою сумою – суперництво – співпраця – вигреш усіх учасників гри | Вплив на основні елементи (P.A.R.T.S.) гри: гравці, цінності, правила, тактика, масштаби гри | <ul style="list-style-type: none"> ■ пошук ринкової ніші з потенціалом зростання, але віддаленої від інтересів конкурентів; ■ встановлення тісних взаємовідносин зі споживачами та постачальниками; ■ розвиток системи стимулів і методів контролю; ■ впровадження інновацій, що приносять користь усім учасникам відносин; ■ саморозвиток; ■ вироблення тих рішень, що об'єднують та оновлюють; ■ підвищення бар'єрів для створення альтернативних екосистем; ■ збільшення витрат переключення на інші екосистеми |
| <i>Формування ринкового простору – конкуренція за майбутнє / Г. Хаммел, К. Прахалад</i> | | | |
| Передбачення конфігурації ринку в майбутньому | План розгортання нових функціональностей, нових компетенцій, нових систем взаємодії зі споживачами | Відмова від традиційного стратегічного планування; прогнозування | <ul style="list-style-type: none"> ■ формування потреб споживачів; ■ прояснення контурів майбутньої галузі в процесі її створення; ■ узгодження цілей та ресурсів підприємства, нарощування ресурсів у процесі руху в майбутнє; ■ вмиле використання «базових функціональностей товару» та «ключових компетенцій»; ■ досягнення однастайності щодо питань майбутнього розвитку в колективі й насамперед у керівництві |
| <i>Стратегічне мислення / І. Цзін, Чжоу, Сун Цзі, ХаньФей-цзі, Сань го Янь-і</i> | | | |
| Досягнення найбільш ефективних дій | Асоціативний, координуючий спосіб мислення, що спонукає шукати в минулому прецеденти, | <ul style="list-style-type: none"> ■ комплекс соціальних і психологічних технологій з управління людьми; ■ в основі організації знаходиться | <ul style="list-style-type: none"> ■ організація використання всіх ресурсів, що забезпечують досягнення одного бажаного для всіх результату; ■ врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів; ■ врахування синергетичного ефекту; |

Закінчення табл. 1.3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---|
| | які вступають у резонанс з реальністю сьогодення | об'єднуюче в часі і просторі начало, системоутворюючий фактор – стратегічна мета; <ul style="list-style-type: none"> ■ форма – співвідношення всіх елементів, що визначають силу і слабкість протидіючих сил, їх взаємодія; ■ міць – сила | <ul style="list-style-type: none"> ■ створення початкової моделі «війни» на підставі визначених розрахунків, а в майбутньому – реалізація обґрунтованого проекту; ■ пошук «повної форми» – невразливість з усіх поглядів до дій конфронтуючого угруповання сил; ■ урахування закону змін і перетворень; ■ збереження за собою повноти ініціативи – управління супротивником і виключення управління собою; ■ застосування тактики «вигода – шкода» (заманювання, тимчасова вигода і створення перешкод); ■ виключення випадковості у виборі варіанта дій, швидкість, маскування |

Значний внесок у теорію стратегії конкуренції зробив видатний економіст М. Портер [10; 20; 29]. Розробивши модель п'яти сил – протидія безпосередніх конкурентів, потенціальних конкурентів, постачальників, споживачів та товарів-замінників, він запропонував такі види конкурентних стратегій: стратегія захисту підприємства, стратегія захисту підприємства від конкурентної сили постачальників, стратегія захисту підприємства від конкурентної сили покупців, стратегія захисту підприємства від конкурентної сили товарів-замінників.

Не менш відомі також базові стратегії – стратегії просування нових пропозицій на ринку, що вперше були описані також М. Портером у його роботі «Конкурентна перевага».

Застосування підприємством конкурентної стратегії не тільки базується на притаманних лише йому конкурентних перевагах, але й виступає як засіб для створення нових і підтримання існуючих конкурентних переваг. Так, високі вимоги до персоналу стають передумовами для постійного підвищення його кваліфікації, що веде до формування конкурентної переваги і т. д. Слід підкреслити, що існує постійний інтерес до вивчення саме конкурентної стратегії.

Для практичного застосування категорії «конкурентоспроможність» введено поняття «рівень конкурентоспроможності», що є порівняльною оцінкою, мірою переваги конкурентоспроможності одного суб'єкта ринку над іншим. Надалі в загальному випадку під рівнем конкурентоспроможності пропонується розуміти таке: рівень конкурентоспроможності – це кількісний показник конкурен-

тоспроможності, що характеризує ступінь відповідності можливості суб'єкта реально або потенційно задовольняти конкретну потребу певного ринку порівняно з аналогічними суб'єктами, що працюють на даному ринку [6]. Окрім кількісної, оцінка конкурентоспроможності може бути якісною. Якісна оцінка полягає в узагальненні кількісних результатів шляхом розбивки на інтервали.

Що стосується визначення поняття «конкурентоспроможність», слід визнати, що на сьогодні в економічній літературі існує чимало тлумачень і способів оцінки конкурентоспроможності (табл. 1.4). Найчастіше в загальному значенні під конкурентоспроможністю розуміють здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей.

Таблиця 1.4

Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «конкурентоспроможність»

| Автор | Аспекти розгляду, напрямки розробки | Сутність поняття «конкурентоспроможність» |
|-----------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Г. Хамел, К. Прахалад [47] | Філософський аспект | Механізм розвитку |
| І. П. Данилов [43] | Економічний аспект | Основа існування: здатність суб'єкта забезпечувати своє стійке положення (нормальне функціонування всіх підрозділів, фінансове положення), знаходячись у постійному розвитку |
| Л. Андрєєва, Е. Миргородська [39] | | Активний стан економічної системи, коли формуються її конкурентні переваги; вона є основою для розвитку суспільства, яке виступає не як співтовариство окремих економічних суб'єктів, а як єдиний і цілісний організм |
| Е. Миргородська [45] | | Можливість пристосуватися до умов, що змінюються, з точки зору утримання або поліпшення позицій серед тих суб'єктів, що змагаються |
| О. Білорус [48] | Ринковий аспект | Динамічний процес, де кожен, власне, конкурує з кожним |
| В. Горбатов [22] | | Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку |
| Ф. Котлер [44] | Теорія маркетингу | Змінна властивість системи; унікальне поєднання, комплекс конкурентних переваг, що підсилюють одна одну і групуються навколо однієї центральної ідеї |
| Ж.-Ж. Ламбен [25] | Теорія менеджменту | Сукупність конкурентних переваг – зовнішніх, заснованих на ринковій силі, зумовлених пропонуванням покупцеві підвищеної цінності, та внутрішніх, що базуються на продуктивності і, як наслідок, на нижчих витратах |

Продовження табл. 1.4

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|--|--|
| І. Піддубний, Л. Піддубна [55] | Теорія конкуренто-спроможності | Інтегрована властивість економічної системи, яка обумовлює реалізацію мети і досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі |
| Ю. Іванов [270] | | Система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги |
| М. Портер [29] | Стратегічний менеджмент | Сукупність конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на світовому ринках; вона залежить, головним чином, від факторів, що формуються в країні |
| І. Ансофф [49, 52] | | Успіх у конкурентній боротьбі на довгострокову перспективу має бути досягнутий за допомогою сукупності раніше передбачених і контрольованих дій у кожній зі сфер бізнесу |
| Б. Карлоф [21] | | Можливість ефективного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному оточенні, що формується за рахунок численних факторів (тобто конкурентна перевага визначається ефективністю використання елементів стратегічного потенціалу) |
| Р. Фатхутдінов [22, 23] | | Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які репрезентовано на цьому ж ринку |
| О. Тищенко [269] | | Здатність до отримання синергічного ефекту від раціонального використання наявних і створюваних в процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг |
| Б. Скотт, Г. Лодж [46] | Теорія міжнародної конкуренто-спроможності | Здатність держави виробляти, розподіляти товари й послуги в міжнародній економіці у конкурентній боротьбі з товарами чи послугами, виробленими іншими країнами, і робити це таким чином, щоб підвищувався рівень життя населення в країні (національна конкурентоспроможність) |
| А. Дементьєва [42] | | Сукупність переваг і здібностей суб'єкта порівняно з аналогічними йому суб'єктами в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного зовнішнього середовища (системи) |
| Г. Куліков [41] | | Ступінь можливості національних галузей економіки за умов вільного і справедливого ринку виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішніх ринків при одночасному зростанні реальних прибутків працівників найманої праці |
| Н. Говорова [2] | | Здатність в умовах вільної конкуренції виробляти товари та послуги, які задовольняють запити світового ринку і внаслідок реалізації яких підвищується добробут держави та громадян (конкурентоспроможність країни) |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|---|--|
| Короткий економічний словник [16] | Термінологія, що використовується в економічній сфері | Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин |
| Економічна енциклопедія [17] | | Споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам, вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення |

Проаналізувавши літературні джерела, можна зробити такі висновки:

- 1) проблемі вивчення конкурентоспроможності приділило увагу багато відомих фахівців у галузі менеджменту та маркетингу [21–23; 25; 29; 39; 41–49; 52];
- 2) конкурентоспроможність – багаторівнева економічна категорія, тобто розглядається на національному рівні, рівні галузі, підприємства та товару;
- 3) поняття «конкурентоспроможність» має властивість універсальності і поширюється як на об'єкти ринкових відносин (товар, послуга), так і на їх суб'єкти (організація, галузь, країна в цілому);
- 4) конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів господарювання знаходиться в динамічному та нестійкому стані у зв'язку з мінливим конкурентним середовищем;
- 5) рівень конкурентоспроможності – відносна величина, що потребує порівняння з аналогічними показниками конкурентів. Деякі автори визначають конкурентоспроможність деякого ідеального об'єкта без прив'язки до якогось одного рівня;
- 6) виявлені проблеми зумовляють необхідність подальшого уточнення понятійного апарату терміна «конкурентоспроможність».

Різноманіття існуючих підходів до тлумачення терміна «конкурентоспроможність» в економічній літературі найчастіше зумовлене насамперед еволюцією економічної думки внаслідок еволюції ринкової економічної системи; особливостями постановки завдання і мети дослідження; особливостями вибору предмета дослідження (товар, послуга); суб'єкта конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава); об'єкта конкуренції (попит, ринок, чинники виробництва: природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада); масштабу діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки) [9; 28; 29]; особливостями підходу до проблеми – широке та вузьке трактування; від-

сутністю ієрархії за рівнями управління (підприємство, галузь, регіон, країна); невідповідністю законам логіки сформульованих визначень (підміна одного поняття іншим, використання деяких логічних форм, схожих з визначенням – опис, характеристика, порівняння тощо).

Одним з проблемних питань, вирішуваних у даній роботі, було визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», тому еволюція сутності та механізму формування конкурентних переваг цікавила нас з погляду проекції на суб'єкт ринку – підприємство. У табл. 1.5 наведено етапи розвитку теорії конкуренції на прикладі еволюції поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.5

Еволюція розуміння категорії «конкурентоспроможність підприємства»

| Теорії | Конкурентні переваги | Характеристика визначення, основні положення |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Теорія абсолютних переваг (А. Сміт) | Абсолютні рівні витрат виробництва | При обміні перевагу одержать ті суб'єкти, які вироблять продукцію з меншими витратами |
| Теорія відносних переваг (Д. Рікардо) | Відносні рівні витрат виробництва | |
| Теорія інституціоналізму (Т. Веблен) | Людський потенціал | Конкурентоспроможність продукції, підприємств, регіонів, країн забезпечують люди. У процесі розвитку, самоствердження особистості, підвищення кваліфікації індивід конкурує з оточуючими, що забезпечує підвищення його добробуту і професійне зростання для нього особисто та підвищення якості праці для підприємства в аспекті конкурентоспроможності |
| Теорія співвідношення факторів (Е. Хекшер, Б. Олін) | Відмінність у факторах виробництва і їх ефективне застосування | Конкурентоспроможність – можливість найбільш повної й ефективної господарчої діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку за рахунок використання надлишкових факторів виробництва |
| Еволюційна теорія (І. Шумпетер) | Інновації та підприємництво | Конкуренція – це важлива складова розвитку суспільства (від індивіда до міжнародних суб'єктів), що включає як матеріально-речовинні складові (конкурентоспроможність як потенціал і її можлива реалізація в товарах та послугах суб'єктів господарювання), так і соціальні складові (конкурентоспроможність індивідуальної робочої сили та її сукупності, в тому числі інтелектуальний капітал) |
| Теорія еволюційного розвитку органічного світу (Ч. Дарвін) | | |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| Теорія конкурентних переваг (М. Портер) | Продуктивність у використанні факторів на різних стадіях конкурентоспроможності | Конкурентоспроможним вважається такий стан товаровиробника, при якому ефективне використання факторів забезпечує переваги над конкурентами на конкретному ринку в даний період часу |
| Теорія глобального випередження конкурентів (Г. Хамел, К. Прахалад) | Ключові компетенції, інтелектуальне лідерство | Конкурентоспроможність – стан суб'єкта господарювання, що забезпечується використанням ключових компетенцій – різних унікальних поєднань основних компетенцій (цінні ресурси підприємства) |

Розбіжності, зумовлені часом, можна вважати об'єктивними. З погляду вибору об'єкта чи суб'єкта дослідження з деякою часткою умовності конкурентоспроможність як складна економічна категорія може бути розглянута на декількох рівнях (рис. 1.2) – на макро-, мезо-, мікрорівнях та товарному рівні (виробництво). Відповідно до цього розрізняють макрорівневі, мезорівневі та мікрорівневі конкурентні характеристики і фактори.

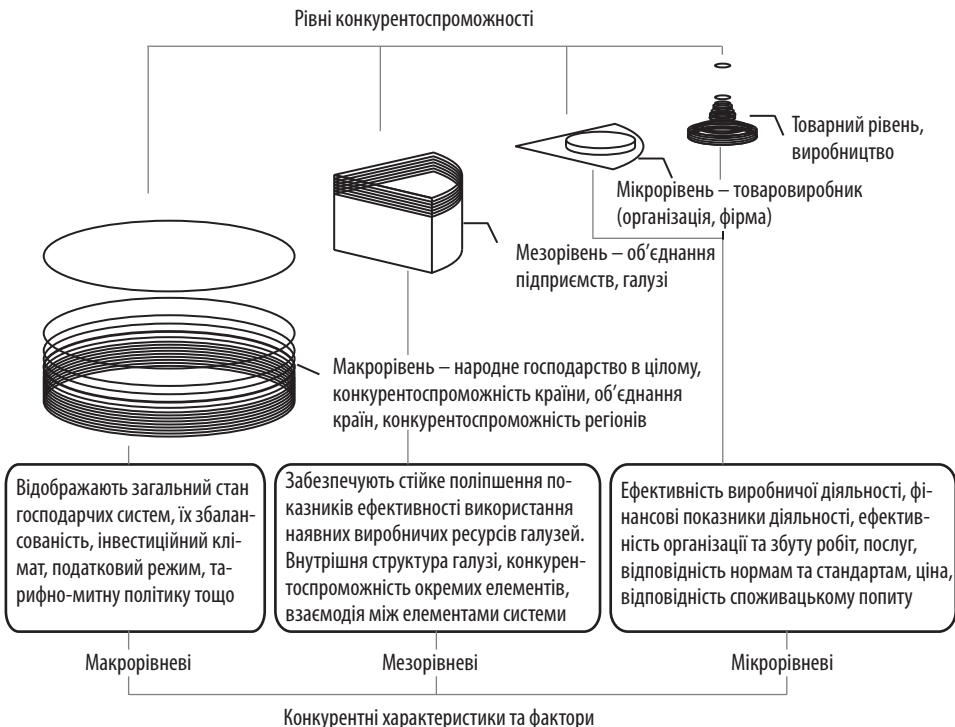


Рис. 1.2. Характеристика рівнів конкурентоспроможності

Таке структурування суб'єктів конкурентної боротьби, а також факторів і характеристик конкурентоспроможності дозволяє більш чітко охарактеризувати елементи цієї складної категорії і виявити взаємозв'язок між ними. Це, у свою чергу, допомагає обґрунтувати ефективні підходи до аналізу конкурентоспроможності, що відкриває додаткові можливості для розкриття наявних резервів і визначення стратегічних напрямків її підвищення на кожному з рівнів [38; 39]. Однак, на наш погляд, навіть при дослідженні одного рівня чи одного суб'єкта конкурентоспроможності існує безліч трактувань цього поняття і немає єдності підходів. Як відзначалося раніше, значний інтерес для нас становить вивчення поняття «конкурентоспроможність підприємства». У табл. 1.6 узагальнено результати проведеного аналізу літератури щодо даного поняття.

Таблиця 1.6

Дослідження літературних джерел щодо поглядів на сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

| Автор | Визначення поняття |
|--------------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| З. А. Васильєва [30] | Для споживачів – здатність задовольняти потреби (вирішувати проблеми) споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів. Для конкурентів – здатність виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови для зростання потенціалу конкурентоспроможності. Для інвесторів – здатність використовувати ресурси підприємства для динамічного розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства. Для суб'єктів ринку – партнерів (галузь, регіон, кластер, держава) – здатність виробляти конкурентну продукцію і створювати умови для підвищення потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних факторів росту |
| Р. А. Фатхутдінов [31] | Властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення потреби порівняно з аналогічними об'єктами, репрезентованими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному (внутрішньому або зовнішньому) ринку |
| З. Е. Шершньова, С. В. Оборська [32] | Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагородженні й використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових – технології, ресурсів, менеджменту, звичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність |
| В. Ф. Оберемчук [33] | Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників підприємств-конкурентів |

| 1 | 2 |
|-----------------------|---|
| М. О. Єрмолов [5] | Відносна характеристика, що відображує відмінність процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності |
| Ю. І. Продіус [35] | Узагальнений показник виробництва, що відображує відмінності в розвитку даного підприємства і підприємств-конкурентів – наявність конкурентних переваг, міра адаптації до змін конкурентного середовища, ефективність виробничої діяльності |
| Л. В. Балабанова [40] | Здатність ефективно адаптуватися до змін конкурентного маркетингового середовища, використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля на пріоритетних напрямках роботи, тобто конкурентоспроможність підприємства відображує можливість ефективної фінансово-господарської діяльності та прибуткової реалізації комплексу заходів, які воно має у своєму розпорядженні, з метою досягнення позицій лідера в умовах конкурентного ринку |
| А. Г. Дементьєва [42] | Здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля у тій галузі виробництва товарів або послуг, де підприємство може зайняти позиції лідера на внутрішньому та зовнішньому ринках |
| М. Портер [29] | Зумовлене сукупністю факторів положення товаровиробника на зовнішніх і внутрішніх ринках, відображуване через сукупність показників |
| І. П. Данилов [43] | Здатність робити конкурентоспроможну продукцію за рахунок уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал |
| Ю. Б. Рубін [54] | Реальна і потенційна здатність компанії (а також наявність у неї можливостей для цього) проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими й неціновими характеристиками у комплексі є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів |
| Ю. Іванов [34] | Здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію розвитку або намічений режим функціонування в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих вже існуючих конкурентних переваг або створення нових |
| М. Х. Мескон [50] | Відносна характеристика, що відображує відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції |
| М. Г. Миронов [56] | Зумовлене економічними, соціальними, політичними факторами положення товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, відображуване через показники (індикатори), що адекватно характеризують такий стан і його динаміку |

Необхідно сказати, що у досліджених нами визначеннях конкурентоспроможності підприємства було знайдено певні неточності:

- деякі автори у своїх визначеннях ураховують ті чинники впливу на потенціал зростання конкурентоспроможності, які можуть змінюватися з історичною зміною економічних умов [30; 34; 55; 56];

- окремі визначення містять оцінку рівня конкурентоспроможності, у деяких змішуються поняття «конкурентоспроможність» та «рівень конкурентоспроможності», «частка ринку» [5; 31–36; 50; 56];
- є недостатньо повні визначення (розглядається задоволення інтересів тільки споживачів товару), є визначення, що вимагають попереднього розгляду ряду понять (потенціал, конкурентоспроможність продукції, конкурентна перевага) [34; 40; 54–56].

Серед позитивних рис проаналізованих визначень можна виділити такі:

- враховано внутрішній та зовнішній напрямки конкурентоспроможності [29; 30; 42; 56];
- поняття модифікується залежно від вимог суб'єктів ринкових відносин (споживачі, конкуренти, інвестори, партнери) [30];
- відзначено динамічний характер категорії «конкурентоспроможність підприємства» [30; 35; 36; 56];
- формулювання подано з прив'язкою до конкретного ринку й періоду часу [31; 33];
- конкурентоспроможність розглядається як реальна та потенційна характеристики [50; 54];
- застосовано системний підхід до визначення [34];
- конкурентоспроможність розглянуто як стан суб'єкта господарювання [29].

Слід зазначити, що кожне з існуючих визначень конкурентоспроможності підприємства допустиме, але воно не є універсальним і вичерпним. Ураховуючи позитивні риси та виявлені недоліки визначень, сформулюємо власне визначення конкурентоспроможності підприємства через дефініцію його стану, який відбивається у властивості конкурувати, дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або на більш привабливих (ефективних) умовах порівняно з іншими суб'єктами ринку, проте властивість чи спроможність можуть бути набуті і втрачені, а підприємство протягом усього свого життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який відбивається у властивості, може бути змінений, але не може бути втрачений.

Застосовуючи системний підхід, спробуємо графічно зобразити наведене нами визначення конкурентоспроможності. Так, на *рис. 1.3* показано систему, що формує вимоги до функціонування однорідних суб'єктів, присутніх у ній – конкурентне середовище з множиною суб'єктів S (явних, потенційних конкурентів, споживачів, партнерів, інвесторів) та вимоги з високим ступенем невизначено-

сті H . Величина Y – екзосередовище щодо суб'єктів ринкових відносин. З множини суб'єктів ринку S для дослідження виділимо підмножину підприємства: $I \subseteq S$. Тоді для окремо виділеного суб'єкта ринку $i \in I$: N_i – множина пропозицій (товарів, послуг, обіцянок), інакше кажучи, запропоновані суб'єктам ринку результати функціонування конкретного підприємства; P_i та Q_i – множини параметрів пропозицій i -го підприємства та параметрів відповідних вимог суб'єктів ринку S ; R_i – економічні ресурси, під якими слід розуміти фінансові ресурси, основні фонди, технології, трудові, інформаційно-інноваційні ресурси та управлінську діяльність; M_i – інтереси суб'єкта ринку i . Метою кожного суб'єкта є досягнення максимально можливої відповідності результатів функціонування тим вимогам, що ставляться. Позначимо $L_i = H_i \cap N_p$ а $C_i = P_i \cap Q_i$.

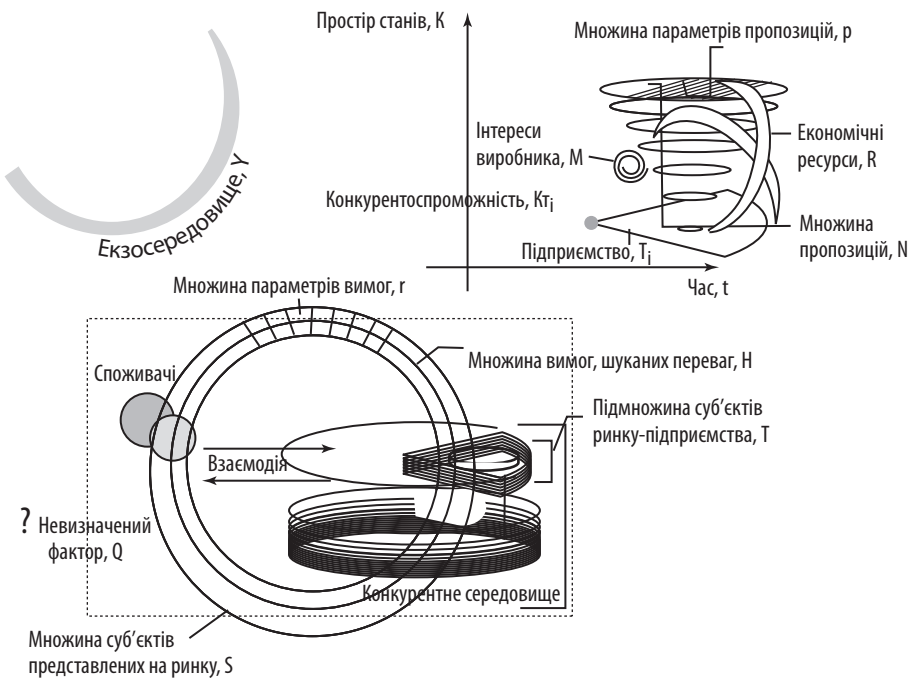


Рис. 1.3. Конкурентоспроможність як стан суб'єкта ринку

Досліджуючи залежність конкурентоспроможності підприємства у просторі змін розглянутих чинників, можна стверджувати, що конкурентоспроможність поточного або майбутнього стану i -го суб'єкта ринку для кожного моменту часу описується таким виразом:

$$K_i = f(L_p, C_p, M_p, R_p, Y, Q_i) \quad (1.1)$$

де L_i – це можливість задовольнити суб'єктів ринку результатами функціонування i -го підприємства;

C_i – можливість i -го підприємства не тільки запропонувати наявність шуканого товару (послуги, вигоди), але й задовольнити бажані параметри вимог суб'єкта;

M_i – вигідні умови взаємодії із суб'єктами ринку;

R_i – економічні ресурси, що забезпечують функціонування суб'єкта ринку (внутрішнє середовище);

Y – екзосередовище (зовнішнє середовище: загальні показники ринку, макрота мезопоказники);

Q_i – невизначений фактор.

Слід зазначити, що підприємство $i \in I$ буде більш конкурентоспроможним порівняно з аналогічними суб'єктами ринку $\forall j \in I : K_i > K_j, i \neq j$ за таких умов:

- 1) потужність множини L_i для підприємства $i \in I$ – найбільша серед підприємств множини I , тобто пропозиції (результати функціонування) користуються попитом у суб'єктів ринку;
- 2) потужність множини C_i для підприємства $i \in I$ є найвищою серед інших підприємств множини I , тобто пропозиції містять найбільше параметрів, що максимально відповідають очікуванням суб'єктів ринку;
- 3) передбачається ефективне використання ресурсів i -м підприємством;
- 4) передбачається оперативне та раціональне реагування у форс-мажорних ситуаціях;
- 5) співпраця, як і будь-який інший вид відносин між суб'єктами ринку, має будуватися з урахуванням довгострокових планів.

Визначення конкурентоспроможності за двома напрямками – зовнішнього та внутрішнього (ресурсного) середовища – є, на наш погляд, актуальним, бо саме завдяки такому підходу ми маємо можливість дослідити докорінно процес появи стану конкурентоспроможності в ринковому середовищі в той чи інший момент часу. Окрім цього, даний підхід має практичну цінність, оскільки при дослідженні показників зовнішнього середовища може бути отримана як кількісна характеристика конкурентоспроможності – оцінка ресурсної складової, так і якісна характеристика. У такому разі можна вважати доцільним визначати конкурентоспроможність підприємства в цілому як середньо зважену величину результатів множення всіх інтегральних (нормованих) оцінок показників конкурентоспроможності на відповідні коефіцієнти значущості [263].

1.2 Аналіз показників конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства

Сучасні умови функціонування суб'єктів ринкових відносин вимагають від них усебічного й постійного аналізу діяльності конкурентів, оцінки власного потенціалу та ефективності його використання, визначення свого положення на ринку товарів і послуг відносно конкурентів, аби забезпечити собі можливість існування в нестійкому конкурентному середовищі. Оцінка стану суб'єкта, у свою чергу, дозволяє максимально удосконалити діяльність і знайти приховані потенційні можливості суб'єкта. Питання оцінки конкурентоспроможності неодноразово розглядалися та вивчалися багатьма науковцями, про що свідчить значна кількість як окремих публікацій, так і фундаментальних досліджень вітчизняних і зарубіжних учених [3; 11; 14; 18; 21–24; 27; 34; 35; 44; 49; 50–53; 57; 58; 60–68; 73; 74; 77–80]. Проте доводиться констатувати, що на сьогодні не розроблено уніфікованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта ринкових відносин, так само, як і не сформульовано єдиного визначення даної економічної категорії. Отже, все це зумовлює інтерес до продовження вивчення зазначеної проблеми.

Оцінка конкурентоспроможності може бути кількісною та якісною. Кількісна оцінка найбільш точно характеризує рівень конкурентоспроможності, дозволяє прогнозувати реальні шанси в конкурентній боротьбі в конкретній сфері діяльності і приймати найдоцільніші рішення. Якісна оцінка – деякий ступінь узагальнення кількісних результатів шляхом розбиття їх на інтервали.

Існує дуже багато методів оцінки конкурентоспроможності. Це насамперед пояснюється відсутністю однозначності в методичних підходах до визначення поняття «конкурентоспроможність», його складною природою та різноманітністю підходів до дослідження даної економічної категорії.

Специфікою нашого дослідження зумовлено подальший розгляд методів визначення та оцінки конкурентоспроможності суб'єкта ринку – підприємства.

Усю множину методів визначення показника конкурентоспроможності можна об'єднати в такі групи: матричні методи; інтегральний метод; методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на порівнянні з еталоном; методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою; методи на основі теорії рівноваги фірми і галузі; методи, що базуються на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи на основі теорії ефективної конкуренції; метод визначення позиції в конкуренції за стратегічним потенціалом підприємства; метод, заснований на теорії мультиплікатора. Характеристики поданих груп методів визначення конкурентоспроможності зведено в *табл. 1.7*.

Таблиця 1.7

Методи визначення й оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Метод | Суть підходу | Критерії оцінки, показники | Позитивні риси методу | Недоліки методу |
|--|---|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матричні методи [21; 24; 27; 44; 49; 50; 52] | Сутність оцінки конкурентоспроможності полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат, у якій по одній осі фіксується значення внутрішніх факторів, по другій – зовнішніх. Теоретичною основою методів служить концепція життєвого циклу товару, дослідна крива та база даних PIMS. На кожному етапі циклу виробник реалізовує товар певної технології в тих чи інших обсягах, що об'єктивно відбивається на розмірі зайнятої частки ринку та динаміці продажу | Темпи зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі, зростання ринку, технологічна складність | Дозволяють досліджувати розвиток конкуренції в динаміці, можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень | Виключають проведення аналізу причин та ускладнюють розробку управлінських рішень, залишають поза увагою можливість оновлення бізнесу, поліпшення методів управління |
| Інтегральний метод [18; 34; 49; 52] | Визначає конкурентоспроможність як відношення групового показника за технічними параметрами до групового показника за економічними характеристиками | Очікувана рентабельність, оптимальний рівень рентабельності, конкурентний статус підприємства, частка підприємства в загальному обсязі реалізації продукції, обсяг реалізації, ступінь задоволення потреб споживача, ефективність виробництва, ціна продукції, технічні параметри досліджуваної продукції | Простота розрахунків, можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів | Складність пошуку порівняльної ідентичної за видами та структурою продукції; для диверсифікованих підприємств вимагає аналізу товарної маси; не дає можливості для глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності |
| Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг [34] | Передумовою для завоювання стійких, міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що забезпечують відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкурен- | Витрати виробництва, обсяг прибутку, норма прибутку, обсяг продажу, ринкова частка | Характеризує масштаб та ефективність виробничої діяльності у певних умовах | Не відображає процесу взаємодії виробника продукції з ринком; статичність оцінок; |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|--|--|
| | тами. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом зіставлення рівнів одного з показників даного підприємства та аналогічного показника підприємства-конкурента | | зовнішнього середовища | відсутність можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища |
| Методи, що базуються на порівнянні з еталоном [22; 34; 57] | Порівняльний аналіз значень відповідних коефіцієнтів діяльності підприємства відповідного кластеру з еталонними значенням обґрунтованих коефіцієнтів | Коефіцієнти, що характеризують фінансово-економічну та виробничо-господарську діяльність | Розширює можливості проведення різноманітних порівнянь і вимірювань багатомірних об'єктів; наочність і комплексність при зіставленні різнорідних показників | Виключення зі складу досліджуваних факторів показників сили та напрямку впливу зовнішнього середовища |
| Методи оцінки за ринковою часткою [23; 53] | За характером розподілу часток ринку виділяють ряд станів суб'єктів: аутсайтери; зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Значення зміни частки ринку визначає групи господарчих одиниць | Завоювання найбільшого конкурентного статусу на ринку | Конкурентна карта ринку – перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки – встановлює місце суб'єкта на ринку, ступінь домінування, особливості розвитку конкурентної ситуації | Не дозволяє розглянути причини змін конкурентних позицій, виробити заходи реагування |
| Методи на основі теорії рівноваги фірми й галузі та теорії факторів виробництва [34; 58] | Під рівновагою розуміється стан, коли у виробника відсутні стимули до переходу в інший стан. Чим нижчі показники відносної вартості факторів виробництва підприємства порівняно з конкурентами, тим міцніші його конкурентні позиції та вищий рівень конкурентоспроможності | Критерієм є наявність у виробника тих факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою продуктивністю, ніж у конкурентів. Показники: процентні кредитні ставки, відносні | Розглядає лише вплив внутрішніх факторів, що дозволяє вивчати економічний стан та проблеми розвитку | Не характеризує можливість адаптації підприємства. Має ряд обмежень: <ul style="list-style-type: none"> теорія рівноваги відповідає умовам досконалої конкуренції; підхід базується на положенні, що |

Продовження табл. 1.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--|---|---|
| | | ставки заробітної плати, відносна вартість матеріальних ресурсів | | галузі в результаті свого розвитку повинні перейти у стан рівноваги |
| Методи, що базуються на теорії якості товару [11; 23; 53] | Зумовлюють дослідження переважно споживацької цінності виробленої продукції, причому найважливіші параметри співвідносяться з аналогічними параметрами товарів конкурентів | Співвідношення характеристик «ціна» та «якість» | Враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару | Дозволяє отримати обмежене уявлення про переваги підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності товару і не зачіпає інших аспектів |
| Метод, заснований на теорії мультиплікатора [14] | Механізм мультиплікації характеризує ланцюг послідовної залежності ефектів та стимулів, що їх викликали. Оцінка конкурентоспроможності проводиться порівнянням ефектів за період, досить тривалий для вирішення стратегічних завдань | Первинний ефект, мультиплікатор, сукупний ефект | Можливість оцінити конкурентоспроможність при значній кількості показників | Статичність оцінки |
| Метод визначення позиції в конкуренції за стратегічним потенціалом підприємства [3; 22; 23; 49] | Являє собою аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг та потенціалу для їх розробки; діагностика відхилень, пошук їх причин | Сукупність ресурсів підприємства, необхідних у процесі реалізації стратегії | Дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого суб'єкта господарювання відносно конкурентів, проаналізувати окремі елементи потенціалу | Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткість алгоритмів запропонованих методів; не враховано впливу зовнішнього середовища |
| Методи на основі теорії ефективної конкуренції [23; 34] | Положення підприємств, що входять до складу галузі, співвідносяться з конкурентами і середньогалузевими показниками. Більш конкурентоспроможним є те підприємство, | Ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, ефективність власної виробничої ді- | Використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства | При оцінці конкурентоспроможності не враховується диференціація окремих важливих показників, що |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|---|---|
| | де найкраще організовано виробництво і збут продукції, ефективніше управління фінансами | яльності, фінансова стійкість підприємства | і робити висновки про різні сторони його господарської діяльності | може призвести до неоднозначності думок про конкурентоспроможність; використання великого числа показників, що нерідко дублюють один одного; не враховуються прямі показники товару: ціна –якість |

Одним з найбільш популярних методів оцінки конкурентоспроможності є інтегральний метод, що пояснюється його комплексністю і водночас простотою. Цінність цього методу при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що інтегральні показники дають усереднену характеристику конкурентоспроможності за всіма видами виробничих ресурсів, усією номенклатурою продукції й усіма видами діяльності. Залишаючись наочним та однозначним з погляду результатів, інтегральний метод є основою стратегічного планування й майбутнього розвитку підприємства. Незважаючи на багатоаспектність і складність такої економічної категорії, як «конкурентоспроможність», завдяки різноманітності використовуваних критеріїв та показників даний метод дозволяє одержати найповнішу характеристику стану підприємства з того чи іншого боку. Розглянемо декілька прикладів використання інтегрального методу.

Так, Г. Л. Азоев [18] для визначення конкурентоспроможності підприємства вживає показник концентрації, а також індекс Херфіндала $I_h (0 < I_h \leq 1)$:

$$I_h = \sum D_j^2, \quad \text{або} \quad I_h = 10000 \sum D_j^2, \quad (1.2)$$

$$\text{при } D_j = \frac{OP_j}{OP}, j=1, \dots, n,$$

де D_j – j -та частка j -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту;

OP_j – обсяг реалізації продукції j -го підприємства;

OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту.

І. Ансофф [49; 52], оцінюючи конкурентний статус підприємства, пропонує використовувати відношення між очікуваною рентабельністю підприємства та оптимальним рівнем рентабельності в майбутньому:

$$КСП = \frac{R_F}{R_o}, \quad (1.3)$$

де R_F – фактичний рівень конкурентоспроможності;

R_o – оптимальний рівень конкурентоспроможності.

Як згортку сукупності двох критеріїв – ступеня задоволення споживацьких потреб I_m та критерію ефективності виробництва I_e – розглядає показник рівня конкурентоспроможності Ю. Б. Іванов [34]:

$$K = I_m \cdot I_e. \quad (1.4)$$

Причому перший співмножник, що характеризує відносну конкурентоспроможність товару порівняно з аналогічним товаром, може бути розрахований за такою формулою:

$$I_m = \frac{I_{н.п} \cdot I_{т.п}}{I_{ц.п}}, \quad (1.5)$$

де $I_{н.п.}$ – співвідношення групових показників нормативних параметрів конкурентоспроможності товару, який аналізується, та конкуруючого товару;

$I_{т.п.}$ – співвідношення групових показників технічних параметрів конкурентоспроможності товару, що аналізується, та конкуруючого товару;

$I_{ц.п.}$ – співвідношення групових показників ціни споживання.

Усі групові показники визначаються на основі одиничних показників з урахуванням коефіцієнтів ваги окремо для кожного виду продукції.

Продовжуючи аналізувати роботи науковців щодо конкурентоспроможності підприємства, зазначимо, що, хоча й існує широкий та однозначний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності товару, дотепер не розроблено такого методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який би дозволив чітко й оперативно визначати конкурентні позиції одного підприємства на товарному ринку порівняно з іншими. Це передусім спричинене відсутністю єдиного визначення терміна «конкурентоспроможність» та прийнятого набору показників, що можуть бути покладені в основу методичного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємства. У табл. 1.8 наведено параметри конкурентоспроможності, які виділені досить широким колом науковців [4; 14; 22; 31; 35; 37–38; 40; 60–73]. Проаналізувавши дані табл. 1.8, можна зробити такі висновки:

Таблиця 1.8

Порівняльний аналіз поглядів авторів щодо детермінант конкурентоспроможності підприємства

| Фактори | Автор | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| | [4] | [14] | [22] | [31] | [35] | [37] | [38] | [40] | [60] | [61] | [62] | [63] | [64] | [66] | [67] | [68] | [69] | [70] | [71] | [72] | [73] | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
| Фактори зовнішнього середовища | + | | + | + | | | + | + | | | | + | + | | + | | | | + | | | |
| Фактори внутрішнього середовища | | | + | + | | | | | | | | | | | + | | | | + | | | |
| Політико-правові | | | + | | | | + | | | | | + | | | | | | | + | | | |
| Фінансові | | | + | | | | | | | + | | + | | + | | | | | + | | | |
| Економічні | | + | + | | | | + | | | | | + | | | | | | | + | | | |
| Географічні | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + | | | |
| Соціально-культурні | | + | + | | | | | | | | | + | | | | | | | + | | | |
| Природно-екологічні | | + | + | | | | | | | | + | | | | | | | | | | | |
| Фактори міжнародного характеру | | | + | | | | + | | | | | | | + | | | | | + | | | |
| Техніко-технологічні | | | | | | | + | | | | | + | | + | | | | | | | | |
| Інституційні | | | | | | | + | | | | | | | | | | | | | | | |
| Основні фонди | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + | | | |
| Трудові, людські ресурси | | | | | | | | | | | | + | | | | | | | + | | | |
| Інформаційні | + | | | | | + | + | | | | | + | | + | | | + | | + | | | |
| Інноваційні | + | | | | | + | + | | | | + | + | | + | | | | | + | | + | |
| Управлінська діяльність | + | | | + | | + | | | + | | + | + | + | | + | + | | | + | | | |
| Характер і склад ринкових відносин (структура ринку, конкурентне середовище) | | + | | + | | | | + | + | | | | | | + | | | | | | + | |
| Партнери, постачальники | + | | + | + | | | | + | | | | | | | + | | | | | | | |

Закінчення табл. 1.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Споживачі | + | | + | + | | | | + | | | | | | | + | | | | | | + |
| Асортиментна політика | + | | | | | | | | | | | + | | | | | + | | | | |
| Товари-замінники | | | | | | | | + | | | | | | | | | | | | | |
| Тенденції ресурсозбереження | + | | | + | | | | | | | + | | | | | | | | | | |
| Канали розподілу | + | | | | | | | + | + | | + | | + | | + | | + | | | | |
| Маркетинг | + | | | | | | | + | | | + | | | + | | | + | | | | + |
| Ресурси підприємства | + | + | + | + | | + | | + | | + | | | | + | | + | | | + | | |
| Конкурентоспроможність продукції (якість, ціна, дизайн, експлуатаційні характеристики) | | | + | | + | | + | | + | + | | | + | + | + | | + | + | + | | + |
| Інвестиції | | | | + | | | + | | | | | | | | | | | | + | | |
| Інвестиційна привабливість | | | | | | + | + | | | + | | | | | | | | | | | |
| Ефективна виробничо-господарська діяльність підприємства | | + | | + | + | | + | | + | | + | + | | | + | | | | + | | |
| Ступінь задоволення споживача | | + | | | + | | + | + | | | | + | | | | | | + | | + | + |
| Вартість підприємства | | | | | | | | | | | | + | | | | | | | | | |
| Імідж підприємства (рейтинг, кількість споживачів продукції – попит) | | + | | | | | | + | | | | | + | + | | + | + | | + | | |
| Стратегічний менеджмент | + | | + | + | | | | | | | | | + | | | | | | | | |
| Адаптаційні можливості | | | + | + | | + | | + | + | | | | + | | | | + | | | | + |
| Порівняльні переваги | | | + | | | | | | | | | | | + | | | | + | | | |

- ряд учених-економістів виділяють фактори внутрішнього [22; 31; 67; 71] та зовнішнього середовища [4; 22; 31; 67; 71]. Причому до перших відносять ресурси підприємства, конкурентоспроможність продукції, стратегічний менеджмент та адаптаційні можливості підприємства; до складу других, зовнішніх, факторів впливу включають фінансові, економічні, соціально-культурні, природно-екологічні, інноваційні;
- зовнішнє середовище за ступенем масштабності впливу факторів поділяють на макро- та мікросередовище [22; 31; 38; 63]. До факторів макросередовища відносять фінансові, економічні, політико-правові, природно-екологічні, соціально-культурні. Під факторами мікросередовища розуміють конкурентне середовище, партнерів, постачальників, споживачів, трудові ресурси, товари-замінники, інновації, інформаційні фактори, ресурси підприємства;
- найбільш питому вагу в загальній кількості виділених факторів мають такі, як конкурентоспроможність продукції, ресурси підприємства, канали розподілу, адаптаційні можливості, імідж, ефективна виробничо-господарська діяльність підприємства, ступінь задоволення споживача. Причому частина авторів розглядає конкурентоспроможність у двофакторному напрямку: «ефективна виробничо-господарська діяльність підприємства – ступінь задоволення споживача» [14; 35; 38; 63; 72];
- відмінним та новаторським слід уважати розуміння вартості компанії як основного показника конкурентоспроможності [63]. А. Н. Захаров, А. А. Зокін пов'язують це з тим, що вартість компанії інтегрує показники, що відображують внутрішню ситуацію фірми і її зовнішнє оточення, і тим самим дозволяє зіставляти результати діяльності різних економічних суб'єктів. Крім того, використання показника вартості як головного фактора конкурентоспроможності компанії, на їх думку, пояснює також і зміну сутності компанії;
- недостатньо опрацьованими є природно-екологічні, інституційні фактори, бар'єри входу/виходу на ринок як вузькі питання, що потребують окремих досліджень, та практичний методичний підхід до оцінки факторів зовнішнього середовища взагалі;
- існує деяка плутанина та безліч підходів до класифікації показників, що значно ускладнює визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. Один і той самий показник може розглядатися як зовнішній фактор в одному науковому джерелі та як внутрішній в іншому. Ще одним недоліком є різноманітність визначень групових показників. Наприклад, одні

дослідники як фактори мікросередовища визначають ресурсну складову підприємства, і разом з цим інші науковці розуміють під ними конкурентне середовище бізнесу.

На підставі проведеного дослідження літературних джерел за існуючими класифікаціями детермінант конкурентоспроможності на *рис.1.4* представлено узагальнену класифікацію факторів, що впливають на показники конкурентоспроможності.

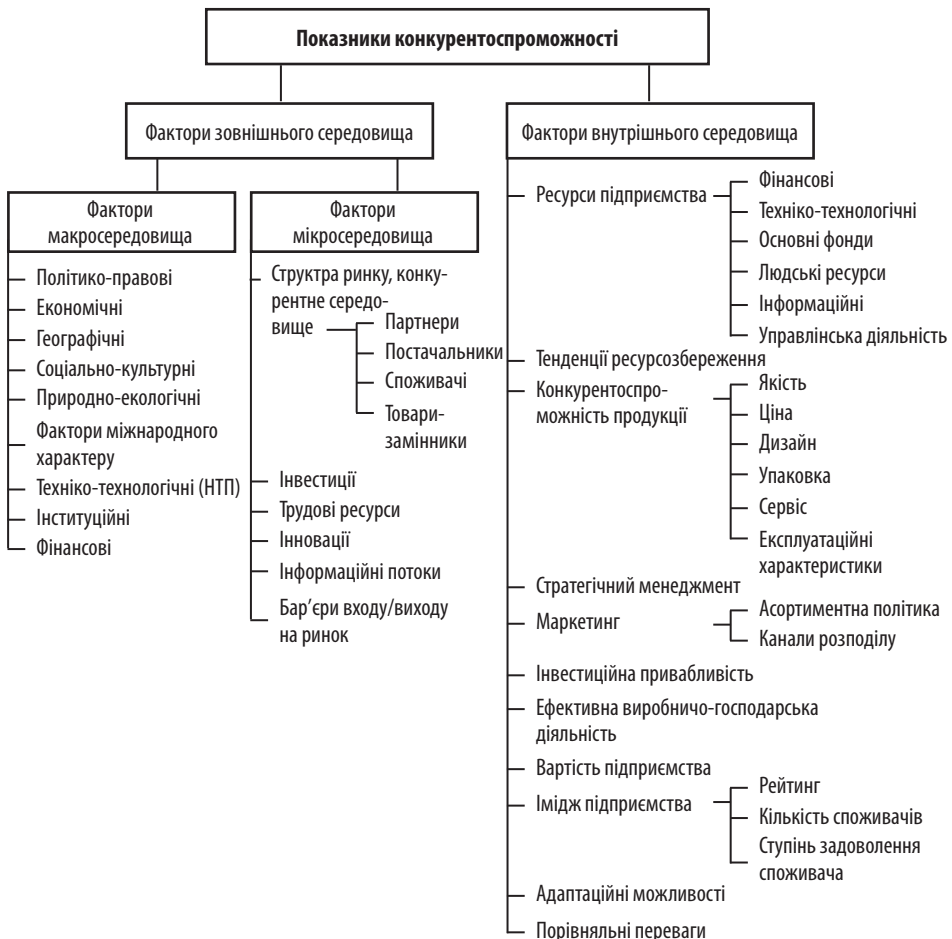


Рис.1.4. Класифікація факторів, що впливають на показники конкурентоспроможності

Підводячи підсумок проведеного аналізу поглядів науковців на детермінанти конкурентоспроможності, зазначимо, що, незважаючи на постійне вдосконален-

ня понятійного апарату та вивчення факторів впливу на конкурентоспроможність, система показників залишається недосконалою, а методичний підхід до визначення інтегрального показника конкурентоспроможності – неповним або непрезентативним, що пояснює наш інтерес до цієї проблематики та зумовлює подальше дослідження.

Спираючись на сучасну маркетингову концепцію організації діяльності підприємства, ми погоджуємось з тим, що слід урахувувати не тільки внутрішні фактори конкурентоспроможності, а й динаміку реагування підприємства на мінливі умови ринку, зміну уподобань споживачів, ефективність управління взаємодіями виробничої системи і зовнішнього середовища, процеси адаптації підприємства, а також створення та утримання конкурентних переваг у насиченому ринковому середовищі. Ми також пропонуємо оцінювати конкурентоспроможність за двома напрямками – внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Тоді інтегральний показник конкурентоспроможності визначатиметься як сума добутків показників (внутрішніх та зовнішніх) і відповідних коефіцієнтів значущості [264]:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \cdot K_i, \quad (1.6)$$

де i – індекс оцінюваного показника конкурентоспроможності підприємства;

a_i – коефіцієнт значущості i -го показника конкурентоспроможності;

K_i – оцінка i -го показника конкурентоспроможності;

K – оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності.

Використання показників зовнішнього середовища підприємства з погляду маркетингу дозволяє визначити конкурентоспроможність точніше та з'ясувати, яким чином зовнішнє середовище впливає на появу й підтримання конкурентної переваги підприємства. Показники конкурентоспроможності зовнішнього середовища пропонується розглядати за двома складовими: загальні щодо ринку та макро- і мезосередовище бізнесу (табл. 1.9).

Спираючись на попереднє дослідження, до загальних показників щодо ринку відносимо ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єра та купівельну спроможність суб'єктів ринку.

Таблиця 1.9

Дослідження літературних джерел на предмет розрахунку загальних показників конкурентоспроможності

| Сутність показника (як розуміємо) | Напрямок дослідження | Формула, умовні позначення |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Ємність ринку | | |
| Кількість щорічного продажу [67; 76; 77] | Антикризове управління | $C_i = P_i + R_i + I_i - E_i + (-) M_i - E_{oi} + I_{oi}$ <p>де C_i – загальна ємність ринку за i-м товаром (нат. од.); P – національне виробництво i-го товару (нат. од.); R_i – залишок i-го товару на складах (нат. од.); E_i – експорт i-го товару (нат. од.); I_i – імпорт i-го товару (нат. од.); M_i – зміна залишків i-го товару на складах (нат. од.); E_{oi} – непрямий експорт i-го товару (нат. од.); I_{oi} – непрямий імпорт i-го товару (нат. од.)</p> |
| | Дослідження ринку | $E = P + R - S + I + D - M,$ <p>де P – національне, регіональне або міське виробництво даного товару; R – залишок товарних запасів на складах підприємств; S – експорт за межі регіону або міста; I – імпорт або ввезення товару; D – зменшення запасів товару у споживачів у зв'язку з їх виходом зі споживання; M – збільшення запасів товару у споживачів, що відбулося за попередні періоди</p> |
| | | $K_2 = K_1 + K_2 + K_3 - K_4,$ <p>де K_1 – запаси товару на розрахунковий момент; K_2 – обсяг виробництва товару в досліджуваному регіоні; K_3 – обсяг імпортованого товару на ринку; K_4 – обсяг експортованого з регіону товару</p> |
| Попит на продукцію підприємства [17; 27; 82] | Маркетинг. Оцінка стану маркетингу Товарна політика | $V = P \cdot C \cdot N,$ <p>де V – загальна місткість ринку у вартісному вимірі; P – кількість покупців певного товару; C – середня ціна одиниці розглянутого товару; N – кількість покупок, що робить середньостатистичний покупець у визначеному періоді часу</p> |
| Загальна ємність [72; 81; 82] | Розробка бізнес-плану – оцінка ринку збуту | $E_p = a \cdot b \cdot c \cdot d,$ <p>де a – загальна кількість проданих на географічному сегменті ринку товарів усіх фірм;</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------------------|---|
| | Дослідження конкурентного середовища | <p>b – частка ринку товарів, що відповідають товарам підприємства за ціною або іншим обраним фактором, за яким у фірми-розроблювача нових виробів, товарів, продуктів, послуг можуть бути порівняльні переваги перед конкурентами;</p> <p>c – частка товарів, реалізованих за кращими каналами збуту;</p> <p>d – частка, яку фірма, що розробляє нові вироби, товари, продукти, послуги, буде прагнути відвоювати на даному скоректованому сегменті ринку</p> $Q = N \cdot K \cdot F \cdot P,$ <p>де N – кількість потенційних споживачів у даному сегменті; K – частка покупців, готових до придбання досліджуваного товару, %; F – середня частота/кількість покупок у даному сегменті за досліджуваній період; P – середня ціна товару</p> $D_i = \frac{Q_i}{V} \cdot 100,$ <p>де V – місткість ринку; D_i – частка на ринку кожного i-го підприємства; Q_i – обсяг пропозиції на ринку кожного i-го підприємства</p> |
| Рівень концентрації ринку | | |
| Ступінь нерівномірності обсягів виробництва (продажу) товару між суб'єктами ринку [72] | Дослідження конкурентного середовища | $CR = \frac{\sum_k^m Q_k}{\sum_k^m Q_k + \sum_j^n Q_j},$ <p>де CR – коефіцієнт концентрації ринку; Q_k – обсяг продажу k-го великого підприємства; Q_j – обсяг продажу j-го меншого підприємства; m – число найбільших (за часткою на ринку) підприємств; n – число менших підприємств</p> $CR = \sum_{k=1}^m D_k,$ <p>де CR – коефіцієнт концентрації найбільших підприємств; D_k – частка великого підприємства; k – число досліджених підприємств</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Ступінь монополізації ринку [67; 77] | | <p>Індекс Херфіндала:</p> $I_h = \sum_{i=1}^n a_i^2, \quad 0 \leq a_i \leq 1,$ <p>де a_i – частка i-го конкурента. Інтерпретація кількісних значень індексу: 0 – конкуренція відсутня через відсутність продавців на даному ринку; 0...0,2 – чиста конкуренція; 0,2...0,4 – монополістична конкуренція; 0,4...1,0 – олігополістична конкуренція; 1,0 – чиста монополія</p> |
| <i>Рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку</i> | | |
| Кількісна характеристика розподілу грошових капіталів, що інвестуються або позичаються, між різними об'єктами вкладень | <p>Стратегічний менеджмент</p> <p>Стратегічний контролінг</p> <p>Маркетинг</p> | $D_e = \frac{D}{O},$ <p>де D_e – диверсифікація – місткість; D – обсяг витрат, що забезпечують одночасний розвиток різноманітних виробництв і розширення асортименту виготовлених виробів; O – обсяг виробництва продукції (у грошовому вираженні)</p> |
| <p>Ступінь різнобічного розвитку [15–17]</p> <p>Оцінка стратегії, спрямованої на зниження ризику шляхом розподілу інвестицій між декількома ризиковими активами</p> <p>Показник розширення сфери діяльності [83]</p> <p>Очікуваний ефект від розширення сфери діяльності [75; 83]</p> | | $D_e = \frac{D}{Q},$ <p>де Q – корисний ефект</p> $D_e = \frac{D}{E_w},$ <p>де E_w – показник економії праці виробника за рахунок підвищення корисності та якості використовуваної ним продукції (у трудовому вираженні)</p> $D_o = \frac{O}{D}, D_o = \frac{E_w}{D}, D_o = \frac{Q}{D},$ <p>де D_o – диверсифікація – віддача</p> $OE_t = EI_t + ET_t + EA_t + EC_t + EH_t + EP_t,$ <p>де OE_t – очікуваний економічний ефект від диверсифікації в момент часу t; EI_t – очікуваний ефект, що досягається за рахунок зміни витрат на виробництво і реалізацію продукції, надання послуг, включаючи управлінські та комерційні витрати, а також операційні й позареалізаційні витрати; ET_t – очікуваний ефект, що досягається за рахунок зміни трансакційних витрат (розраховується як різниця сумарних витрат на укладання різного</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| | | <p>роду контрактів окремо діючими компаніями до диверсифікації й аналогічних витрат єдиної компанії після диверсифікації);</p> <p>EA_t – очікуваний ефект, що досягається за рахунок підвищення попиту на продукцію внаслідок розширення асортименту, виражається в збільшенні прибутку;</p> <p>EC_t – очікуваний ефект, що досягається за рахунок збільшення збуту в зв'язку з використанням нових каналів і ринків збуту;</p> <p>EN_t – очікуваний ефект, що досягається за рахунок підвищення надійності забезпечення ресурсами (виражається у зменшенні нормативних запасів сировини, зменшенні простой обладнання і т.д.);</p> <p>EP_t – очікуваний ефект, що досягається за рахунок зменшення ризику загальних витрат, виражається в збільшенні прибутку</p> $COE = \sum_t \frac{OE_t}{(1+E)^t} - \sum_t \frac{I_t}{(1+E)^t},$ <p>де COE – сумарний очікуваний ефект від проекту з диверсифікації;</p> <p>E – норма дисконту;</p> <p>I_t – інвестиції на реалізацію проекту в момент часу t</p> $ED = \frac{\sum_t \frac{OE_t}{(1+E)^t}}{\sum_t \frac{I_t}{(1+E)^t}}$ <p>де ED – показник ефективності диверсифікації</p> |
| Купівельна спроможність суб'єктів ринку | | |
| <p>Показник кількості товарів та послуг, які можна придбати за грошову одиницю [15; 17]</p> <p>Показник рівня соціально-економічного розвитку суб'єктів усередині країни [84]</p> | <p>Економіка</p> <p>Маркетингові дослідження</p> | <p>$M = k \cdot P \cdot Q$,</p> <p>де M – середня кількість грошей, що знаходяться в обороті,</p> <p>k – швидкість обертання грошей (середня кількість актів купівлі-продажу або платежів, які обслуговує одна грошова купюра);</p> <p>P – рівень цін;</p> <p>Q – кількість проданих товарів</p> $K_PAR_t^j = \frac{PR_MIN_t^j}{PR_MIN_t^{RF}},$ <p>де K_PAR – коефіцієнт рівня купівельної спроможності;</p> <p>PR_MIN – середньодушовий прожитковий мінімум;</p> <p>RF – усереднений (по країні) показник;</p> <p>j – номер регіону;</p> <p>t – рік дослідження</p> |

Як останній загальний показник щодо ринку розглядається рівень вхідного бар'єра [22; 40; 67; 77; 85]. Під бар'єрами виходу на ринок слід розуміти наявність будь-яких факторів економічного, правового, організаційного, технологічного або фінансового характеру, що перешкоджають новим суб'єктам вступити на ринок і вести там свою господарську діяльність поряд з іншими суб'єктами. На рис. 1.5 подано класифікацію бар'єрів.

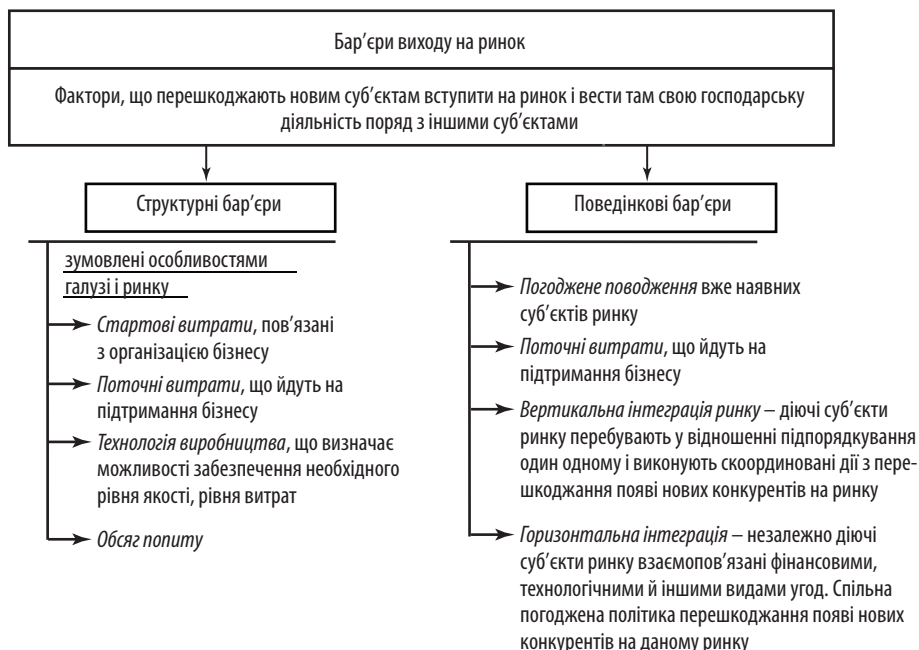


Рис. 1.5. Класифікація бар'єрів виходу на ринок

Як правило, даний показник має якісне визначення. Однак для більшої наочності та конкретизації вводять різноманітні шкали оцінки з поєднанням якісної та кількісної оцінок. Як один з варіантів, кількісну характеристику рівня вхідних бар'єрів можна визначити за допомогою шкали від 1 до 5 балів. Числове значення показника рівня бар'єра визначається експертами, що мають відповідні навички та знання. У табл. 10 наведено один з можливих варіантів градації шкали. Як додаткову перевагу даного підходу зазначимо, що горизонтальний аналіз результатів оцінювання експертами дає змогу зрозуміти ступінь впливу того чи іншого бар'єра.

Далі розглянемо показники макро- і мезосередовища. Як фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства візьмемо такі: політичний; інституційний щодо розвиненості ринкової інфраструктури та податкового тягаря;

соціокультурний, включаючи демографічні характеристики; економічний з погляду загальноекономічної ситуації за макро- і мезоекономічними показниками доходів на душу населення, темпів приросту обсягів продукції, інфляції, безробіття; екологічний – шкідливі викиди, забруднення атмосфери та радіаційний фон. У табл. 1.11 зведено результати аналізу літературних джерел щодо кількісного (якісного) розрахунку (визначення) показників названих складових.

Таблиця 1.10

Шкала оцінювання рівня вхідних бар'єрів

| Кількість балів | Значення |
|-----------------|---|
| 5 | Бар'єри входу на ринок відсутні |
| 4 | На ринку присутні бар'єри, які легко подолати |
| 3 | Для подолання перешкоджаючих факторів слід докласти певних зусиль |
| 2 | Вихід на ринок потребує значних зусиль |
| 1 | Є бар'єри, які неможливо подолати |

Під екологічною складовою конкурентоспроможності розуміють відповідність вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо якості продукції, допустимого негативного впливу на довкілля та наявності ефективної дієвої системи управління підприємством з погляду врахування екологічних факторів [90 – 92].

Як показники екологічної складової розглянемо такі: обсяг викидів забруднювальних речовин стаціонарними та пересувними джерелами забруднення; скидання забруднювальних речовин у водні об'єкти; стан навколишнього середовища, інертність геосистем, ефективна нормативна база та відповідальність перед законом.

Якість продукції розглядатиметься надалі окремо як екологічний показник конкурентоспроможності продукції. Оцінка впливу інших поданих факторів на конкурентоспроможність підприємства здійснюється за допомогою експертного оцінювання. Для проведення опитування розробляють анкету, в якій відповідно до мети дослідження передбачено питання, що дозволяють одержати узагальнювальну інформацію для оцінки:

- ефективності діючої системи управління підприємством за екологічними критеріями;

Таблиця 1.11

Аналіз літературних джерел на предмет визначення соціокультурного та економічного показників (зовнішній вплив) конкурентоспроможності підприємства

| Складові оцінки | Формула | Умовні позначення |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Соціокультурний як рівень соціального розвитку, можливостей територіального розвитку, тенденції освоєння території [14; 22; 63; 71; 84; 86] | | |
| Показник рівня розвитку галузей соціальної інфраструктури | $Kgs = \frac{\sum_{j=1}^j Bail^k(Ind)}{k^j}$ | <p>Kgs – інтегральна оцінка розвитку соціальної інфраструктури</p> <p>$Bail^k(Ind)$ – значення приведеної бальної оцінки, що співвідноситься з рівнем країни, де проводиться аналіз;</p> <p>k – кількість показників</p> <p>$Bail^k(Ind) = Rang(Ind)^j - Rang(Ind)^{country}$</p> <p>$Rang(Ind)^j, Rang(Ind)^{country}$ – ранги показників за регіоном та країною, що досліджується</p> |
| Забезпеченість дошкільними освітніми установами | $Ind(Dosh)_t^j = Dosh_t^j$ | $Ind(Dosh)_t^j$ – забезпеченість дошкільними освітніми закладами (місць на 1000 дітей дошкільного віку) |
| Випуск фахівців вищими і державними середніми навчальними закладами | $Ind(Spec)_t^j = Spec_t^j$ | $Ind(Spec)_t^j$ – випуск спеціалістів вищими та державними середніми навчальними закладами (осіб на 10000 осіб населення) |
| Забезпеченість населення амбулаторно-поліклінічними установами, медичним персоналом | $Ind(Amb)_t^j = Amb_t^j$ | $Ind(Amb)_t^j$ – забезпеченість населення амбулаторно-поліклінічними закладами (відвідувань за зміну на 10000 осіб населення) |
| Коефіцієнт щільності автомобільних доріг | $Ind(Engel)_t^j = \frac{AD_t^j}{\sqrt{\frac{PPI_t^j}{S_t^j}}}$ | <p>$Ind(Engel)_t^j$ – коефіцієнт щільності автомобільних доріг (коефіцієнт Енгеля);</p> <p>AD_t^j – щільність доріг;</p> <p>PPI_t^j – середня річна чисельність населення (тис. осіб);</p> |

Продовження табл. 1.11

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | $ADP_t^j = \frac{ADP_t^j}{S_t^p}$ | ADP_t^j – довжина доріг; S – площа території (тис. км ²) |
| Потенціал міграційної атрактивності | $MA = P - B$ | P – кількість осіб, що прибули на постійне проживання; B – кількість вибулих |
| Індекс динаміки щільності населення | $KMA = \frac{MA}{H} \cdot 1000$ | KMA – коефіцієнт міграційної активності на 1000 осіб населення; H – чисельність постійного населення |
| Коефіцієнт взаємодії популяційної та суспільної взаємодії | $P = \frac{N}{S}$ | P – щільність населення на даній території; N – чисельність населення на території; S – площа |
| | $KB = PB - OB$ $PB = \frac{N}{S}$ | KB – коефіцієнт популяційної та суспільної взаємодії; PB – показник популяційної взаємодії; |
| | $OB = \frac{N}{S} \cdot \frac{Об_{ВРП}}{Об_{ВРП}}$ | OB – показник суспільної взаємодії; $Ч_{ВРП}$ – частка регіону у виробництві ВВП держави; $Об_{ВРП}$ – обсяг ВРП в році, що досліджується; $Об_{ВРП}$ – обсяг ВРП в році, показники якого беруть за одиницю |
| Економічний як показник загальноекономічної ситуації, рівня економічного розвитку [14–17; 22; 38; 63; 71; 84] | | |
| Валовий регіональний продукт (з урахуванням паритету купівельної спроможності) на душу населення | $Ind(VRP)_t^j = \frac{VRP_t^j}{PPL_t^j} \cdot \frac{1}{K_PAR_t^j}$ | $Ind(VRP)_t^j$ – валовий регіональний продукт (з урахуванням паритету купівельної спроможності) на душу населення, тис. грн; VRP – валовий регіональний продукт; PPL – чисельність населення; K_PAR – коефіцієнт купівельної спроможності |
| Обсяг інвестицій в основний капітал на душу населення | $Ind(I)_t^j = \frac{I_t^j}{PPL_t^j} \cdot \frac{1}{I_CAP_t^j}$ | $Ind(I)_t^j$ – обсяг інвестицій в основний капітал на душу населення, тис. грн; |

Закінчення табл. 1.11

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| | | I_t^j – обсяг інвестицій за рахунок усіх джерел фінансування; $I_CAP_t^j$ – коефіцієнт подорожчання капітальних витрат. |
| Обсяг зовнішньоторговельного обороту на душу населення | $Ind(VTO)_t^j = \frac{VTO_t^j}{PPL_t^j}$ $VTO_t^j = Ex_t^j + Im_t^j$ | $Ind(VTO)_t^j$ – обсяг зовнішньоторговельного обороту на душу населення, дол. США; Ex, Im – обсяги експорту та імпорту |
| Співвідношення середньодушових грошових доходів і значення прожиткового мінімуму | $Ind(DPPL)_t^j = \frac{DPPL_t^j}{PR_MIN_t^j}$ | $Ind(DPPL)_t^j$ – співвідношення середньодушових грошових доходів і значення прожиткового мінімуму |
| Частка середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у малих підприємствах, до загальної середньооблікової чисельності працівників, зайнятих на підприємствах і в організаціях | $Ind(L^{MP})_t^j = \frac{L^{MP}_t}{L_t} \cdot 100\%$ | $Ind(L^{MP})_t^j$ – частка середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у малих підприємствах, %; L^{MP} – чисельність працівників, зайнятих у малих підприємствах, тис. осіб; L – чисельність зайнятих в економіці, тис. осіб |
| Рівень зареєстрованого безробіття (% від економічно активного населення) | $Ind(UE)_t^j = \frac{UE_t^j}{I_t^j + UE_t^j} \cdot 100\%$ | $Ind(UE)_t^j$ – рівень зареєстрованого безробіття; UE_t^j – чисельність зареєстрованих безробітних, тис. осіб |
| Частка населення з грошовими доходами, нижчими від значення прожиткового мінімуму, у загальній чисельності населення | $Ind(UNPR)_t^j = UNPR_t^j$ | $Ind(UNPR)_t^j$ – частка населення з грошовими доходами, нижчими від значення прожиткового мінімуму, у загальній чисельності населення |
| Рівень інфляції | $I = \frac{M}{P}$ | I – рівень інфляції; M – грошова маса, %; P – товари, % |

- напрямків екологізації виробництва;
- причин, що негативно впливають на екологізацію підприємництва;
- темпів збільшення (зменшення) викидів забруднювальних речовин стаціонарними та пересувними джерелами забруднення, скиду забруднювальних речовин у водні об'єкти;
- темпів збільшення (зменшення) обсягів непридатних або заборонених до використання пестицидів;
- оцінка здатності до самоочищення навколишнього середовища після забруднення, інертності геосистем, відсутності їх реагування на деякі види впливів.

Результати аналізу літературних джерел щодо розкриття сутності політичної складової конкурентоспроможності подано на *рис. 1.6*. Необхідно відзначити її важливість. Успіх трансформаційного процесу та можливості ефективного включення України в процеси економічної глобалізації залежать від того, наскільки ефективно буде реалізована стратегія нарощування конкурентоспроможності національних товаровиробників.

Стратегія конкурентоспроможності не буде успішною, якщо вона залишатиметься пасивною та передбачатиме уникнення конкуренції. Укріплення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств є одним із центральних завдань уряду [34].

Стимулювання науково-технічного розвитку, впровадження інновацій і технологій міжнародного маркетингу, тобто політика нарощування конкурентоспроможності, дасть можливість створити стійкі конкурентні переваги в динамічному ринковому середовищі.

Питання, що стосуються впливу політичного фактора, дозволяють оцінити: політичну ситуацію та її вплив на виробничу діяльність, ступінь політизованості споживачів продукції, соціальну стабільність, ефективність роботи влади, інвестиційну привабливість українських виробництв, вплив ініціатив влади на бізнес, ступінь стабільності й відпрацьованості законодавчої бази, ступінь використання інструментів нормативно-правового характеру, що стимулюють інвестиційну активність, простоту процедури реєстрації потенційних підприємців.

На *рис. 1.7* подано класифікацію інституційних факторів. Під інституційними слід розуміти ті фактори, що пов'язані з управлінням, регулюванням окремих сфер, галузей, економічних, суспільних відносин [2; 16; 17; 22; 74]. Як складові ринкової інфраструктури назвемо такі: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, контактні аудиторії, суспільство, товари-субститути, інституціональні бар'єри – ліцензування діяльності.

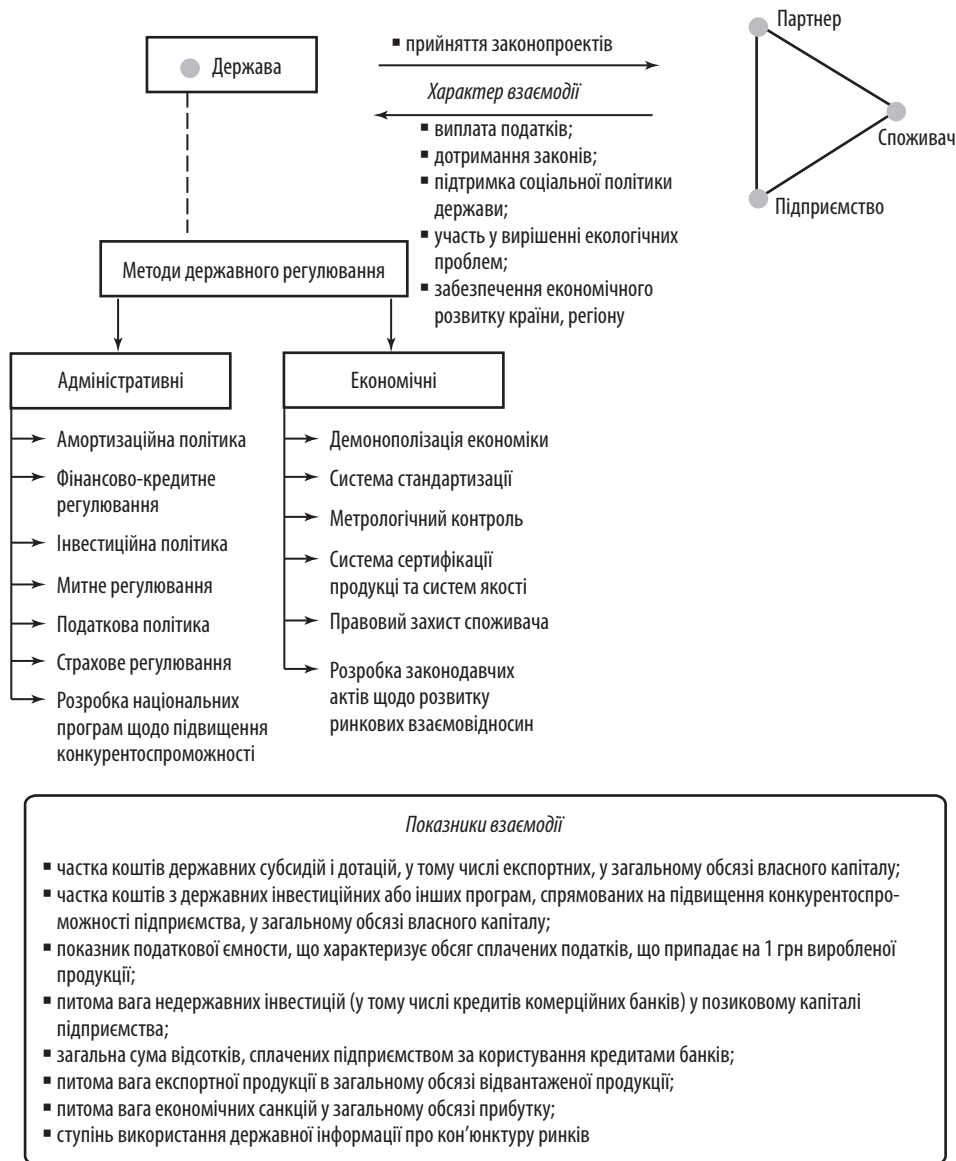


Рис.1.6. Характеристика політичної складової конкурентоспроможності підприємства

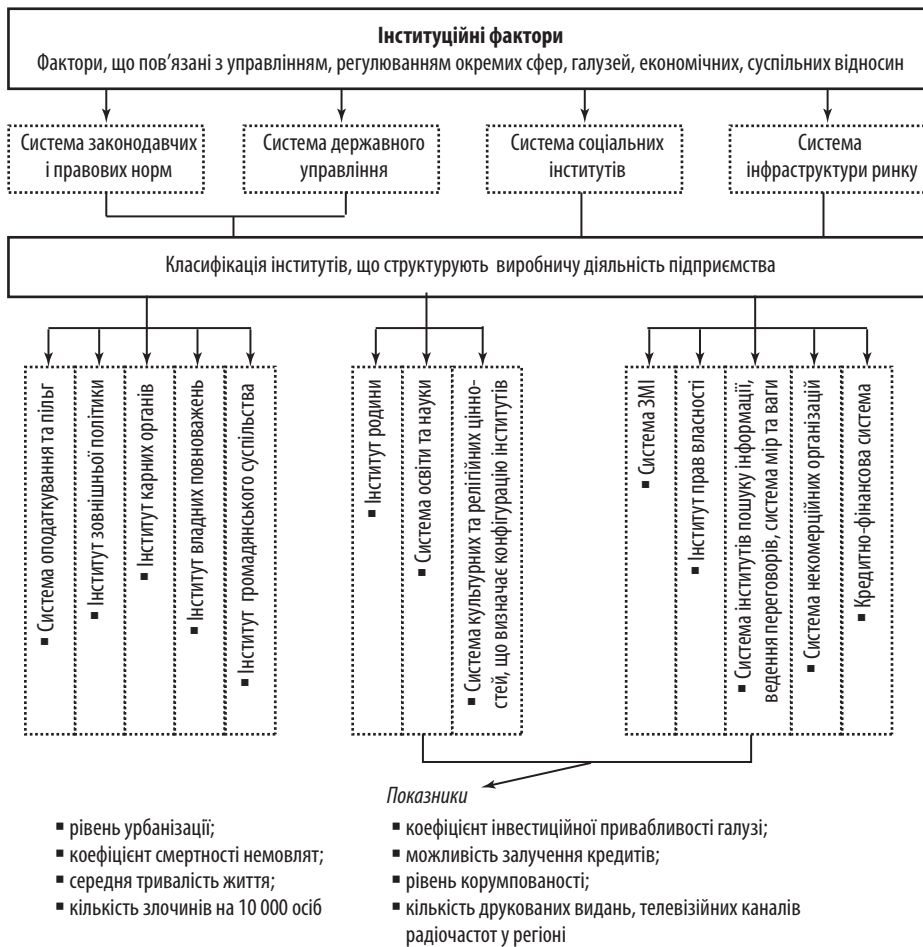


Рис. 1.7. Класифікація інституційних факторів

Оцінювання інституційної та політичної складових проводиться, як правило, експертно, із залученням різних цільових груп. Для оцінки за обраними показниками складається анкета. Форма анкети має універсальний вигляд і нескладна в заповненні. Залежно від завдання формуються питання, що дозволяють оцінити ступінь впливу політичного та інституційного факторів на конкурентоспроможність підприємства.

Як і в разі із загальними показниками щодо ринку, частина показників макрота мезосередовища бізнесу мають якісний характер та визначаються експертним методом (загальний рівень економічного розвитку суб'єктів бізнес-середовища, соціокультурні показники, а саме: забезпеченість дошкільними освітніми уста-

новами, забезпеченість населення амбулаторно-поліклінічними установами, мед-персоналом, забезпеченість дорогами і транспортом за відсутністю статистичних даних).

На підставі узагальненої класифікації факторів, що впливають на показники конкурентоспроможності (рис. 1.4), виявлених недоліків існуючих класифікацій, а саме, різноманітності визначень групових показників, дублювання показників, недостатньої уваги до значної групи факторів частиною науковців, та проведеного детального аналізу показників зовнішнього середовища на предмет практичної оцінки, в роботі автором запропоновано наступну узагальнену систему показників зовнішнього середовища за груповими та частковими показниками, які доцільно враховувати в процесі аналізу конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства (рис. 1.8).

Для забезпечення практичного використання системи показників конкурентоспроможності підприємства у подальших дослідженнях наведено наскрізну нумерацію показників конкурентоспроможності.

У загальному випадку вплив цих груп показників, спільних щодо ринку та макро- і мезосередовища бізнесу, на стан підприємства можна подати як інтегральну конкурентоспроможність зовнішнього середовища підприємства у вигляді функції за такими групами аргументів:

$$K = f(\Phi_m, 3\Phi_p), \quad (1.7)$$

де K – інтегральна конкурентоспроможність зовнішнього середовища підприємства;

Φ_m – група показників макро- і мезосередовища бізнесу, до складу яких входять показники економічної, соціокультурної, екологічної, інституційної, політичної складових;

$3\Phi_p$ – група загальних показників щодо ринку, що складається з показників ємності ринку, рівня концентрації ринку, рівня диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, купівельної спроможності суб'єктів ринку та показника рівня вхідного бар'єру.

Конкурентоспроможність промислового підприємства

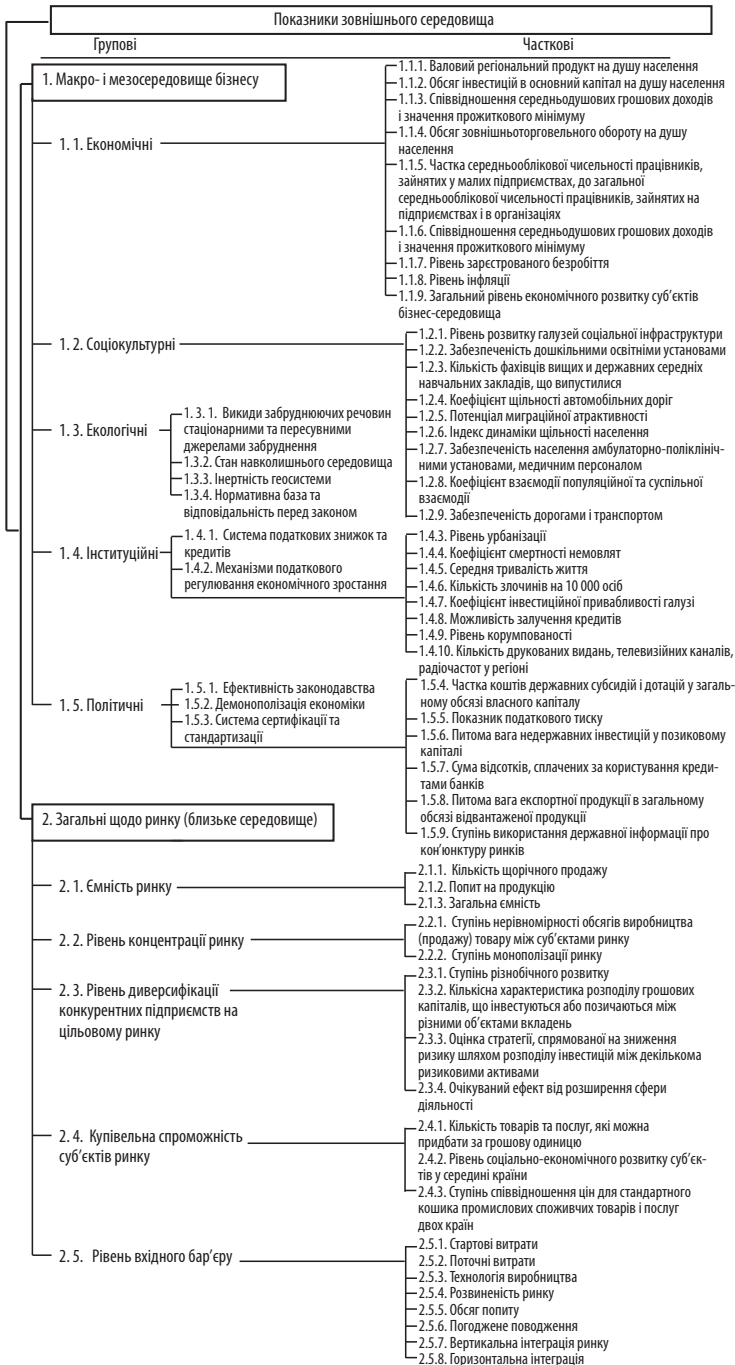


Рис. 1.8. Система показників конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства

1.3 Аналіз показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства

Спираючись на отримані результати дослідження, як складові конкурентоспроможності підприємства з позиції внутрішнього середовища розглядатимемо такі: фінансові ресурси, основні фонди, технологія, людські ресурси, інформаційно-інноваційні ресурси, управлінська діяльність та конкурентоспроможність продукції.

Розгляд складової «фінансові ресурси», як правило, передбачає аналіз фінансового стану підприємства згідно з чинним законодавством та аналіз фінансових результатів його діяльності на базі фінансової звітності підприємства за період дослідження [22; 37; 40; 61; 67; 68; 77; 94; 95]. Основні напрями оцінки та показники фінансової складової конкурентоспроможності підприємства зведено в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Показники фінансового стану підприємства та його фінансових результатів

| Напрямок оцінки / Показник | Формула розрахунку | Норма |
|--|--|--------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Аналіз рентабельності</i> | | |
| Коефіцієнт рентабельності активів | Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів | |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | Чистий прибуток / Виручка від реалізації продукції | |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу | |
| Коефіцієнт рентабельності продукції | Прибуток від реалізації продукції / Витрати на виробництво продукції | |
| <i>Оцінка майнового стану (ліквідності підприємства)</i> | | |
| Коефіцієнт покриття | Оборотні активи / Поточні зобов'язання | не менше 1 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | Найбільш ліквідні оборотні кошти / Поточні зобов'язання | не менше 1 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | (Поточні фінансові інвестиції + Кошти) / Поточні зобов'язання | не менше 0,2 |
| Чистий оборотний капітал, грн | Оборотні активи – Поточні зобов'язання | |
| <i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)</i> | | |
| Коефіцієнт платоспроможності | Власний капітал / Баланс | не менше 0,5 |
| Коефіцієнт фінансування | Залучені кошти / Власний капітал | не більше 1 |

Конкурентоспроможність промислового підприємства

Закінчення табл. 1.12

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--------------|
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | Чистий оборотний капітал / Оборотні активи | не менше 0,1 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | Чистий оборотний капітал / Власний капітал | не менше 0,5 |
| <i>Аналіз ділової активності</i> | | |
| Коефіцієнт оборотності активів | Чиста виручка від реалізації продукції / Підсумок балансу | |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Чиста виручка від реалізації продукції / Дебіторська заборгованість | |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Чиста виручка від реалізації продукції / Кредиторська заборгованість | |
| Тривалість оборотів дебіторської заборгованості, років | Тривалість звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | |
| Тривалість оборотів кредиторської заборгованості, років | Тривалість звітного періоду / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість матеріальних запасів | |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | Чиста виручка від реалізації продукції / Власний капітал | |

Як кінцевий, але найважливіший узагальнювальний показник фінансової складової конкурентоспроможності підприємства слід розглядати прибуток – сукупність доходів, зумовлених обсягом продажу продукції, її якістю, асортиментом та рівнем витрат.

Використовуючи баланс (ф. 1), звіт про фінансові результати (ф. 2) та звіт про власний капітал (ф. 3), також можна оцінити ефективність використання матеріально-технічної бази та відтворення основних фондів (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Показники ефективності використання та відтворення основних фондів (коштів)

| Напрямок оцінки / Показник | Формула розрахунку |
|--|--|
| 1 | 2 |
| <i>Показники ефективності використання</i> | |
| Фондовіддача | Обсяг випуску продукції у вартісному вираженні / Середньорічна вартість основних виробничих фондів |
| Фондомісткість | Середньорічна вартість основних виробничих фондів / Обсяг випуску продукції у вартісному вираженні |

| 1 | 2 |
|--------------------------------------|--|
| Фондоозброєність праці | Середньорічна вартість основних виробничих фондів / Середньооблікова чисельність працюючих |
| Фондорентабельність | Прибуток від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів |
| Коефіцієнт зносу основних фондів | (Середньорічна вартість основних виробничих фондів – Залишкова вартість основних фондів) / Середньорічна вартість основних виробничих фондів |
| <i>Показники відтворення</i> | |
| Коефіцієнт оновлення основних фондів | Сумарна вартість уведених основних фондів / Вартість основних фондів на кінець року |
| Коефіцієнт вибуття основних фондів | Сумарна вартість виведених основних фондів / Вартість основних фондів на початок року |
| Коефіцієнт приросту основних фондів | (Сумарна вартість уведених основних фондів – Сумарна вартість виведених основних фондів) / Вартість основних фондів на кінець року |

У табл. 1.14 зведено результати аналізу літературних джерел щодо визначення технології, людських, інформаційно-інноваційних ресурсів та управлінської діяльності як показників конкурентоспроможності підприємства з позиції внутрішнього середовища.

Експрес-оцінку технологічного аспекту виробництва також можна доповнити визначенням коефіцієнта технічного рівня, що являє собою усереднену сукупність таких окремих показників: частка продукції, що відповідає світовому рівню якості; частка продукції, що виготовляється за прогресивною технологією, на прогресивному обладнанні; коефіцієнт ритмічності випуску продукції; коефіцієнт деформації навколишнього середовища; витрати на одну гривню продукції, що виготовляється. Відбір та уточнення показників проводиться для конкретних умов і цілей дослідження та не є постійним.

Низка показників має бути визначена якісно методом експертного оцінювання з використанням анкетного листа. До таких показників відносять: достатність мотивації персоналу (матеріальний та психологічний аспект) – система мотивації персоналу, визначення рівня соціального забезпечення персоналу, рівня задоволеності заробітною платою, умовами праці; організаційна структура управління, а саме: питання структури підпорядкування, відповідальності – влади, здатності оргструктури до самовідновлення, сполучення формального та неформального управління, інтеграцію управління, умови партнерства та участі. Описове визначення мають

Таблиця 1.14

Аналіз літературних джерел щодо визначення показників конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім середовищем

| Напрямок оцінки | Показники, складові оцінки | Формула | Умовні позначення |
|---------------------------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Технологія [67, 77, 94, 98] | | | |
| Виробництво | Тривалість операційного циклу | $ОЦ = \overline{П}_{с.м} + \overline{П}_{н.в} + \overline{П}_{г.п} + \overline{П}_{д.з}$ | $\overline{П}_{с.м}$ – середній період обороту запасу сировини і матеріалів; $\overline{П}_{н.в}$ – середній період обороту незакінченого виробництва; $\overline{П}_{г.п}$ – середній період обороту готової продукції; $\overline{П}_{д.з}$ – середній період обороту дебіторської заборгованості |
| | Тривалість технологічного процесу (виробничий цикл) | $ВЦ = ОЦ - \overline{П}_{д.з} - \overline{П}_{г.а}$ | $\overline{П}_{г.а}$ – середній період обороту грошових активів |
| 2. Людські ресурси [68, 96, 97] | | | |
| Кадровий склад | Коефіцієнт плинності кадрів | $K_{п.к} = \frac{K_{зв.п}}{q}$ | $K_{зв.п}$ – кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни; q – середньооблікова чисельність персоналу |
| | Коефіцієнт обороту з приймання персоналу | $K_{п.п} = \frac{K_{пр}}{q}$ | $K_{пр}$ – кількість прийнятих працівників |
| | Коефіцієнт обороту з вибуття | $K_{п.в} = \frac{K_{зв}}{q}$ | $K_{зв.}$ – кількість працівників, що звільнились |
| Продуктивність праці | Продуктивність праці одиниці устаткування | $ПП_y = \frac{ОВ_p}{y}$ | $ОВ_p$ – річний обсяг виробництва; y – облікове число устаткування |
| | Продуктивність праці по підприємству | $ПП_n = \frac{ОВ_p}{t}$ | t – час, витрачений на виготовлення всього обсягу продукції |

Продовження табл. 1.14

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|------------------------------------|--|
| | Продуктивність праці окремого працівника | $ПП_n = \frac{OV_p}{U_{np}}$ | \bar{U}_{np} – середньооблікова чисельність працівників |
| Рівень кваліфікації фахівців | Коефіцієнт насиченості фахівцями | $K_{н.ф} = \frac{ПФ}{U_{np}}$ | ПФ – загальна потреба у фахівцях, осіб |
| | Коефіцієнт інженерно-технічного та наукового забезпечення | $I_{н.з} = \frac{K_n}{K_o}$ | K_n – кількість наукових працівників; K_o – кількість інженерно-технічних та наукових працівників (або загальна кількість працівників) |
| | Коефіцієнт рівня освіти | $I_{р.о} = \frac{K_{в.о}}{K_o}$ | $K_{в.о}$ – кількість працівників з вищою освітою, що відповідає профілю їх діяльності |
| | Коефіцієнт оновлення знань | $I_{о.з} = \frac{K_{п.к}}{K_o}$ | $K_{п.к}$ – кількість працівників, які підвищували кваліфікацію протягом 3–5 років |
| 3. Інформаційно-інноваційні ресурси [68; 93] | | | |
| Інноваційна активність підприємства | Коефіцієнт винахідницької активності | $I_a = \frac{K_v}{K_o}$ | K_v – кількість винаходів; K_o – кількість інженерно-технічних та наукових працівників (або загальна кількість працівників) |
| | Частка інноваційної продукції в загальному обсязі випуску | $W_n = \frac{V}{B}$ | V – обсяг інноваційної продукції у вартісному вираженні; B – обсяг випуску продукції у вартісному вираженні |
| Достатність інформаційного забезпечення | Коефіцієнт повноти інформації | $I_{ро} = \frac{K_{опр}}{K_{н.і}}$ | $K_{опр}$ – кількість інформації у розпорядженні особи, що приймає рішення; $K_{н.і}$ – кількість інформації, необхідної для прийняття обґрунтованого рішення |
| | Коефіцієнт точності інформації | $I_t = \frac{K_{рел}}{K_{н.і}}$ | $K_{рел}$ – кількість релевантної (адекватної) інформації в загальному обсязі |

Закінчення табл. 1.14

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| Ефективність використання досягнень НТП | Економія витрат праці | $E_B = B_D - B_n$ | B_D – витрати праці на одиницю продукції до впровадження НДР; B_n – витрати праці на одиницю продукції після впровадження НДР |
| | Річний економічний ефект | $E_t = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_H \cdot B_{од}$ | C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції до та після впровадження заходів; B_2 – річний обсяг продукції після впровадження заходів у натуральному вираженні; E_H – нормативний коефіцієнт порівняльної ефективності; $B_{од}$ – додаткові одноразові витрати на розробку та впровадження заходів |
| | Коефіцієнт ефективності заходу | $E = \frac{1}{T_D} = \frac{(C_1 - C_2) \cdot B_2}{B_{од}}$ | T_D – строк окупності додаткових витрат |
| | Зростання продуктивності праці | $E_{п.п} = \frac{E_q}{q - E_q} \cdot 100\%$ | E_q – відносна економія (вивільнення) чисельності працюючих за окремими заходами; q – середньомісячна чисельність працюючих по підприємству, розрахована за базисний період |
| 4. Управлінська діяльність [22; 31; 40; 66; 78; 80.] | | | |
| Рівень системи поставання, системи збуту | Коефіцієнт доведення товару до споживача | $K_0 = \frac{OP_{к.з.п} \cdot BЗД_{к.з.п}}{OP_{п.з.п} \cdot BЗД_{п.з.п}}$ | $OP_{к.з.п}, OP_{п.з.п}$ – обсяги продажу на кінець та початок звітного періоду відповідно; $BЗД_{к.з.п}, BЗД_{п.з.п}$ – суми витрат на збутову діяльність на кінець та початок звітного періоду відповідно |
| Управління запасами | Оптимальний обсяг замовлення | $РПП_0 = \sqrt{\frac{2 \cdot OBC \cdot B_{р.з}}{B_3}}$ | OBC – обсяг виробничого споживання; $B_{р.з}$ – середня вартість розміщення замовлень; B_3 – вартість зберігання одиниці товару |

також показники особистих якостей керівників і персоналу, оцінка ефективності комунікацій та оцінка ефективності управлінської діяльності в цілому.

При розгляді стратегічного управління підприємством ряд авторів як одне з найважливіших завдань менеджменту підприємства виділяють структурування та адаптивність системи управління [22; 31; 35; 40; 64; 73]. При цьому під адаптивністю системи управління підприємством розуміється відповідність організаційної структури, методів, принципів і механізмів управління підприємства цілям, функціям та стратегіям підприємства. Такий підхід дає змогу оперативно відреагувати на зміни споживацьких уподобань і за наявності вільних коштів та сучасного обладнання організувати гнучке виробництво відповідно до попиту.

Розглядаючи складову управлінської діяльності, слід також урахувати організаційну культуру підприємства. Саме вона створює психологічний мікроклімат усередині підприємства. Дружні, довірливі стосунки, командна робота, взаємодопомога та підтримка, бачення єдиної мети дозволяє досягати кращих результатів, що відбивається на ефективності праці та здоров'ї працівників. Внутрішні норми й правила створюють, у свою чергу, чіткий трудовий режим і робочу атмосферу.

Оскільки конкуренція підприємств на ринку все більше набуває характеру конкуренції самої продукції, то вивчення властивостей продукції заслуговує на підвищену увагу. Виконаний аналіз літературних джерел (табл. 1.15) доводить, що питання визначення рівня конкурентоспроможності продукції є достатньо розробленими й порівняно з конкурентоспроможністю підприємства мають менше суперечностей. Хоча слід відзначити, що вибір параметрів оцінки також залежить від цілей та постановки завдань дослідження.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, зазначимо:

- найчастіше конкурентоспроможність продукції визначається за технологічними, техніко-експлуатаційними та економічними параметрами [6 – 7; 14; 22; 60; 61; 73; 79];
- деякі автори вважають, що товар буде настільки конкурентоспроможним, наскільки ефективно та гнучко працює маркетинговий відділ, тобто конкурентоспроможність товару підвищується за рахунок налагодженої збутової діяльності, просування товару, ціннісно-якісних переваг [38; 61; 65 – 66; 71];
- з виходом українських виробників на міжнародні ринки з'явилась необхідність виготовляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам. Унаслідок цього збільшилася кількість споживачів, що обирають експортну продукцію як найякіснішу. Тому параметр «відповідність стандартам, нормативам та законодавчим актам» стає все більш актуальним [22; 35; 60 – 61; 79];

Таблиця 1.15

Порівняльний аналіз поглядів авторів щодо показників оцінки конкурентоспроможності продукції

| Фактори | Автор | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|------|------|------|------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | [6-7] | [14] | [22] | [35] | [38] | [24-25, 31] | [60] | [61] | [64] | [65] | [66] | [71] | [73] | [79] | [91] |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Одиничні: | | | | | | | | | | | | | | | |
| Якість | + | + | + | + | + | | | + | + | + | + | + | + | | + |
| Ціна | + | | + | + | + | | + | | | + | + | + | + | | + |
| Собівартість | | | | + | | | + | | | | | | + | | |
| Система знижок | | | | + | | | | | | | | | | | |
| Дизайн | | | | | | | | | | | | | | + | |
| Упаковка | | | | | | | | | | | | | | + | |
| Кольорове рішення | | | | | | | | | | | | | | + | |
| Доставка | | | + | + | + | | | | | | | | | | |
| Оплата | | | + | + | + | | | | | | | | | | |
| Сервіс (технічне, гарантійне обслуговування) | | | + | + | + | | | | | | | | | | |
| Бренд | | | | + | | + | | | | | | | + | | |
| Імідж | | + | | + | | + | | | + | | | | | | |
| Економічність | | + | + | | | | | | | | | | | | |
| Екологічність | | + | + | + | | | | | | | | | | | |
| Інноваційність | | | + | | | | | | | | | + | | | |
| Витрати на придбання та експлуатацію | + | | | + | | | | | | + | | | | + | |
| Витрати на задоволення суспільної потреби | + | + | + | | | + | | | | | | | | | |
| Ступінь задоволення потреби | + | | | | | | | | | | | | | + | |

Закінчення табл. 1.15

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| Ступінь освоєння технології | | + | | | | + | | | | | | | | | |
| Захист патентами | | | | + | | | | | | | | | | | |
| Термін служби | | | | + | | | | | | + | | | | | |
| Культура обслуговування | | | | | + | + | | | | + | | | | | |
| Умови обслуговування | | | | | + | | | | | + | | | | | |
| Доступність | | | | | + | | | | | + | | | | | |
| Доведення до споживача, розповсюдження | | | | | + | + | | + | | + | + | + | | | |
| Продуктування товару | | | | | + | | | + | | + | + | | + | | |
| Адаптивність (реагування на зміни потреб споживачів) | | | | | | | | | | | | + | | | |
| Відносна частка ринку | | | | | | + | + | | + | | + | | + | | |
| Групи: | | | | | | | | | | | | | | | |
| Науково-технічні | | | + | | | | + | | | | | | | | |
| Технологічні | | + | | | + | | | + | | | | | + | | |
| Організаційні | | | + | | | | + | + | + | | | | | | |
| Регламентуючі (відповідність стандартам, нормативам, законодавчим актам) | | | + | | | | + | + | | | | | | + | |
| Комерційні | | | + | | | | + | + | | | | | + | | |
| Економічні | + | + | + | | | | + | + | + | | | | + | | |
| Естетичні | | | | | | | | | | | | | | + | |
| Техніко-експлуатаційні | + | | + | | | | | | | | | | | + | |
| Ергономічні | | | | | | | | | | | | | | + | |
| «Жорсткі» | | | | | | | + | | | | | | | + | |
| «М'які» | | | | | | | + | | | | | | | + | |

- як підсумковий показник конкурентоспроможності приймають частку ринку, яку займає продукція з характерними показниками [24 – 25; 31; 60; 64; 66; 73];
- найбільш обґрунтованим набором показників конкурентоспроможності при проведенні стратегічного аналізу та маркетингового дослідження є ціна, витрати на експлуатацію або споживання, сервіс, реклама, імідж, авторитет [14; 24 – 25; 31; 35; 66; 73];
- одним із найпоширеніших на практиці підходів є використання двох критеріїв: корисний ефект від споживання продукції, тобто можливість задовольняти потребу споживача, та її ціну споживання [6 – 7; 14; 22; 35; 65 – 66; 71; 73; 79; 91]. Як корисний ефект найчастіше розглядають якість продукції.

У свою чергу, пропонується визначати конкурентоспроможність продукції за такою системою показників:

- показники якості: функціональні властивості, соціальне призначення, ергономічні властивості, естетичні властивості, екологічні властивості, гігієнічні властивості;
- економічні показники, що характеризують ефективність споживання, тобто відношення корисного ефекту до повних витрат на споживання.

Показник екологічності продукції [91] можна визначити за такою формулою:

$$PE = \frac{EQ}{P}, \quad (1.8)$$

де PE – показник екологічності продукції;

Q – екологічний рівень продукції;

P – економічні параметри (наприклад, ціна).

Груповий параметричний індекс за рівнем екологічної якості продукції

$$EQ = \sum_{i=1}^n EQ_i \cdot \delta_i, \quad (1.9)$$

де EQ_i – одиничний параметричний індекс екологічного рівня якості продукції i -го параметра;

δ_i – ступінь значущості i -го параметра;

n – кількість екологічних параметрів, за якими оцінюється екологічність продукції.

Одиничні параметричні індекси за показниками екологічного рівня якості продукції знайдемо за формулою

$$EQ_i = \frac{p_i}{p_{\text{баз } i}}, \quad (1.10)$$

де p_i – значення i -го екологічного параметра;

$p_{\text{баз } i}$ – аналогічний параметр базового виробу, з яким виконують порівняння.

У результаті проведеного дослідження нами запропоновано систему показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства (рис. 1.9).

Зважаючи на те, що нумерація показників конкурентоспроможності підприємства є наскрізною, продовжимо нумерувати показники конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства з третього номера.

Доцільно зазначити, що при оцінюванні запропонованої системи показників (рис. 1.8, 1.9) враховують всі основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки від цілей дослідження важливість факторів може змінюватись, склад показників у системах також може бути варіативним.

Після остаточного обґрунтування складу показників (незалежно від їх кількості, що є значною у будь-якому випадку, оскільки конкурентоспроможність є складним явищем) їх доцільно об'єднати в інтегральний показник конкурентоспроможності, етапи визначення якого представлено на рис. 1.10.

Підсумковим результатом проведеної дослідницької роботи стала розробка методичного підходу до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства як комплексної оцінки. На жаль, за відсутності даних та через складність обчислень цей методичний підхід має якісно-кількісний характер, що знижує його об'єктивність, однак, використовуючи такий підхід, ми маємо змогу охопити більшу частину впливових факторів, урахувати не тільки виробничий і маркетинговий аспекти, але й «правила гри» (зовнішнє середовище) у конкретний момент часу.

Конкурентоспроможність промислового підприємства

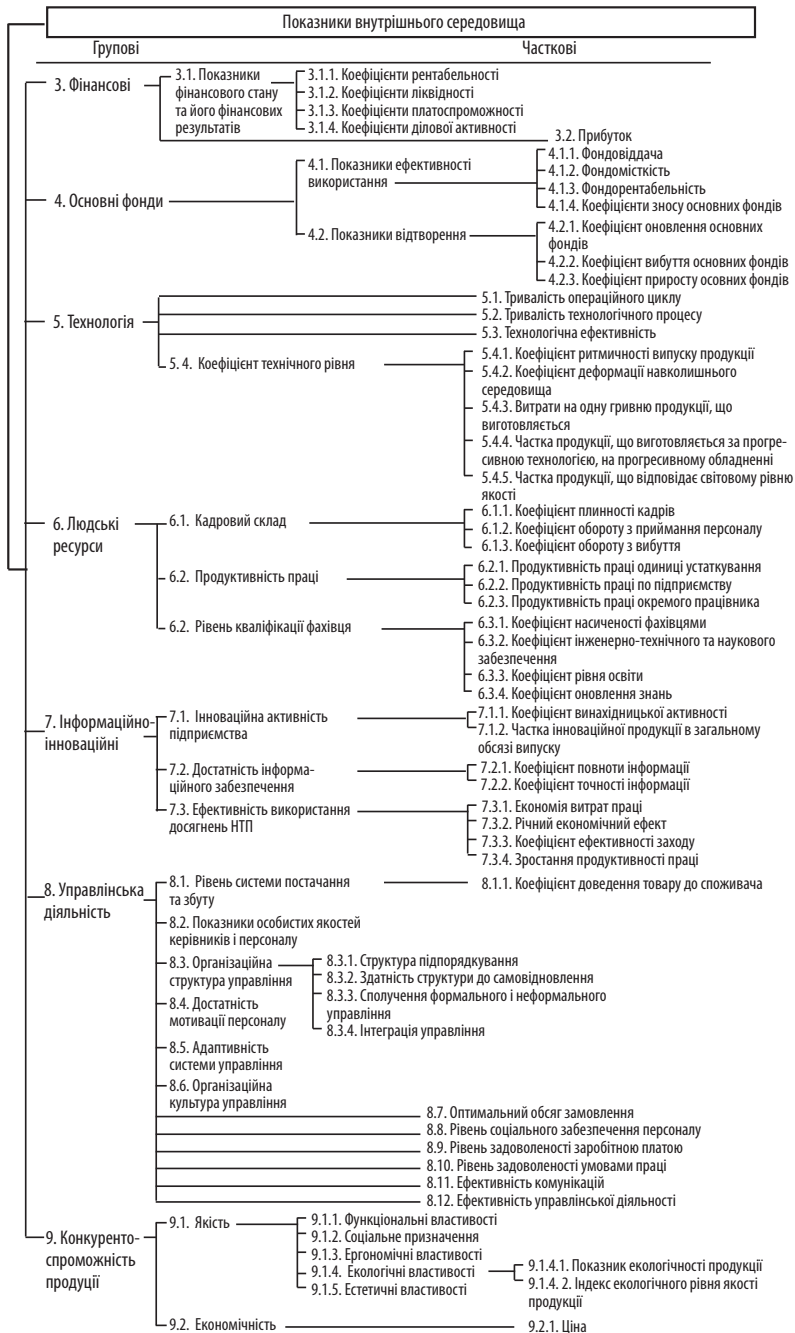


Рис. 1.9. Система показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства



Рис. 1.10. Схема етапів визначення інтегрального показника конкурентоспроможності

1.4 Методичний підхід до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства та його практичне застосування

У рамках виконаного дослідження розроблено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства. Для доведення придатності запропонованого підходу було визначено конкурентоспроможність 40 працюючих промислових підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону за 2007 – 2009 роки.

У підрозділі 1.1 зазначено, що визначення конкурентоспроможності підприємства через дефініцію його стану, який відбивається у властивості конкурувати, має ґрунтуватися на конкретних цілях, а отримані результати оцінювання повинні задовольняти інтереси конкретних споживачів інформації (менеджери підприємства, потенційні працівники, представники органів оподаткування, акціонери, кредитори, споживачі, партнери, статистичні бюро). У такому разі рівень конкурентоспроможності стає не просто рейтингом існуючих або потенційних конкурентів на

конкретному ринку в певний момент часу, а несе в собі інформацію щодо недоліків функціонування підприємства, потенціалу та відмінностей від конкурентів; результати оцінки конкурентоспроможності стають підґрунтям ефективної стратегії подальшого розвитку та функціонування підприємства на ринку.

Метою даного дослідження є визначення конкурентоспроможності промислового підприємства, як складної відкритої системи, що є складовою більшої системи «підприємство – споживач – партнер». Економічна складова даної системи враховує її економічні ресурси: фінансові, людські, інноваційні, інформаційні, техніко-технологічні, соціальна ж – внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством та потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами, органами державного самоврядування, іншими контактними групами.

Як конкуруючі суб'єкти розглядаються промислові підприємства машинобудівної галузі Харківського регіону – одного з найбільш індустріально розвинених регіонів України. Досліджувані підприємства спеціалізуються на енергетичному, транспортному, сільськогосподарському, електротехнічному машинобудуванні та приладобудуванні. Це стратегічно важливі промислові підприємства країни, інноваційна активність, інвестиційна привабливість та вигідне географічне розташування яких вигідно виділяє їх поміж інших українських промислових підприємств. Окрім цього, частина цих провідних підприємств України приймає участь в ряді державних програм розвитку, що дозволяє збільшувати продуктивність праці, пропонувати споживачеві конкурентоспроможну продукцію виробничо-технічного призначення та конкурувати з продукцією іноземного виробництва як в країні так і за її межами.

З погляду системи «підприємство – споживач – партнер» конкурентоспроможність промислового підприємства можна подати через дефініцію стану суб'єкта, що пропонує продукцію виробничо-технічного призначення споживачеві-підприємству (підприємство як виробник), та стану суб'єкта, який заохочує потенційного партнера до приєднання і співпраці (підприємство як роботодавець та як партнер), при чому визначення конкурентоспроможності за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства не втрачає своєї цінності та актуальності, а навпаки, даний підхід дозволяє отримати не тільки оцінку конкурентоспроможності підприємства за запропонованими системами показників (див. рис. 1.8 – 1.9) але й визначити показники конкурентоспроможності у відповідності з положенням промислового підприємства на ринку, враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. У *табл. 1.16* наведено характеристику запропонованого системного підходу до розгляду підприємства

з позицій виробника, роботодавця та партнера у процесі визначення його конкурентоспроможності.

Таблиця 1.16

Характеристика підходу щодо визначення конкурентоспроможності підприємства, яке розглядається з позицій виробника, роботодавця та партнера

| Характеристика | Промислове підприємство | | |
|---|--|---|---|
| | з позицій виробника | з позицій роботодавця | з позицій партнера |
| Обхват показника конкурентоспроможності | Стан суб'єкта як виробника продукції виробничо-технічного призначення | Стан суб'єкта як роботодавця | Стан суб'єкта як партнера |
| Предмет конкуренції | Товар | Імідж підприємства, умови праці, кадри | Ресурси та потенціал підприємства |
| Споживачі інформації (хто зацікавлений у результатах) | <ul style="list-style-type: none"> ■ кінцеві споживачі; ■ менеджери підприємства | <ul style="list-style-type: none"> ■ службовці; ■ потенційні працівники; ■ управлінці підприємства | <ul style="list-style-type: none"> ■ підприємства-споживачі; ■ конкуренти; ■ постачальники; ■ акціонери |
| Інтереси споживачів інформації | <ul style="list-style-type: none"> ■ визначення недоліків вироблюваної продукції з погляду споживача; ■ рейтингова оцінка продукції, позиціонування споживачів; ■ оцінка попиту з якісної сторони | <ul style="list-style-type: none"> ■ оцінка трудового потенціалу; ■ оцінка стабільності та ефективності діяльності підприємства з метою визначення перспективи зайнятості, отримання фінансових пільг; ■ оцінка ефективності управління підприємством як фактора створення робочого клімату; ■ оцінка перспективи кар'єрного зростання, особистих вмінь і навичок | <ul style="list-style-type: none"> ■ оцінка ефективності виробничої, фінансової, маркетингової діяльності; ■ прийняття управлінських рішень щодо інтеграції ресурсів; ■ статистичне узагальнення |

Як вже відзначалося раніше, відбір та уточнення показників конкурентоспроможності підприємства проводиться для конкретних умов і цілей дослідження та не є постійним. На рис.1.8–1.9 представлено загальні системи показників конкурентоспроможності підприємства, які було запропоновано на підставі проведеного дослідження літературних джерел за існуючими класифікаціями детермінант конкурентоспроможності [4; 14; 22; 31; 35; 37 – 38; 40; 60 – 73] та виявлених недоліків існуючих систем показників конкурентоспроможності. Подані системи

показників (рис.1.8–1.9) представляють собою узагальнений набір показників, що може використовуватися при розрахунку конкурентоспроможності підприємства взагалі. У відповідності наведеним системам загальна кількість показників конкурентоспроможності підприємства складає 165, кількість показників зовнішнього середовища підприємства – 71, кількість показників внутрішнього середовища конкурентоспроможності підприємства налічує 94 показника. Для виділення найбільш істотних показників конкурентоспроможності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відповідно до специфіки даного дослідження, узагальнену характеристику якого наведено в *табл.1.17*, експертами було складено дві матриці розмірністю 71 × 71 для показників зовнішнього середовища та 94 × 94 для показників внутрішнього середовища підприємства, в яких за допомогою методу порівняння [34] встановлюється відносна важливість елементів і шляхом обчислення питомих ваг визначається пріоритет показників.

Таблиця 1.17

Предметно-цільова характеристика даного дослідження

| | |
|---|---|
| Мета дослідження | Визначення інтегральної конкурентоспроможності промислового підприємства за внутрішнім та зовнішнім напрямками, яке розглядається з позицій системного підходу – промислове підприємство виступає як виробник продукції виробничо-технічного призначення, роботодавець та як партнер. |
| Суб'єкт дослідження | 40 реально працюючих промислових підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону |
| Предмет дослідження | Системи показників конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім та зовнішнім напрямками, інтегральний показник конкурентоспроможності промислового підприємства |
| Теоретична та методична основа дослідження | Системи показників конкурентоспроможності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (див. рис. 1.8–1.9), схема поетапного визначення конкурентоспроможності промислового підприємства (див. рис. 1.10) |
| Інструментарій | Метод експертного оцінювання, формули розрахунку за табл.1.9, 1.11–1.14 |
| Інформаційна основа | Теоретичні та методичні розробки українських та закордонних учених, присвячені проблемам конкурентоспроможності, системний аналіз, методи статистики, експертних оцінок |
| Обмеження дослідження | <ul style="list-style-type: none"> ■ обмеженість кола досліджених підприємств (обумовлено складністю добору підприємств-конкурентів, конкуруючої продукції, відсутністю розкритої інформації щодо умов взаємодії між підприємствами); ■ відсутність достатньої розкритої інформації щодо фінансової звітності підприємств, статистичної інформації; ■ якісно-кількісний характер методичного підходу до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства; ■ застосування методу експертних оцінок знижує об'єктивність результатів; ■ обмеження надання та використання статистичних даних згідно з законом України «Про державну статистику» |

Як експерти виступають висококваліфіковані і досвідчені фахівці, що спеціалізуються в питаннях конкуренції. Загальновідомо, що точність групової експертної оцінки багато в чому залежить від числа експертів в групі. Чим більше експертів, тим вище точність і достовірність оцінки. Проте зі збільшенням кількості експертів зростають витрати на проведення експертизи, з'являються складнощі з виявленням узгодженої думки експертів. Отож, з урахуванням важливості розв'язувальної проблеми, обмеження по витратах на оплату експертів, компетентності фахівців при одночасному забезпеченні достовірності отриманих результатів на практиці чисельність експертних груп обмежується 5 – 12 особами. В нашому разі оптимальним числом експертів у групі є 7 осіб у складі: двох директорів промислових підприємств, двох заступників директорів, двох головних інженерів та начальника відділу маркетингу. Експерти задовольняють у всіх випадках таким вимогам як: професійна компетентність в галузі машинобудування, креативність (вміння вирішувати творчі завдання), наукова інтуїція, зацікавленість в об'єктивних результатах експертної роботи, діловитість (зібраність, уміння переключатися з одного виду діяльності на інший, комунікативність, незалежність суджень, мотивації дій); об'єктивність; нонконформізм [272 – 275].

В табл. 1.18 представлено отримані найбільш значимі показники конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім та зовнішнім середовищами промислового підприємства за результатами експертного опитування та побудови матриці порівнянь, поріг питомої ваги яких знаходиться на рівні значень статистичної похибки даних (10%), останні ж показники були виключені з розгляду. Тут та надалі в даному розділі номер показників конкурентоспроможності приведено у відповідності з нумерацією рис.1.8, 1.9.

Оскільки в даній роботі розглядаються промислові підприємства одного регіону, показник загального рівня економічного розвитку суб'єктів бізнес-середовища (економічний показник) матиме одне і те ж саме значення для всіх суб'єктів дослідження, отож є доцільним опустити його при розрахунку конкурентоспроможності в даному разі.

Кадровий склад, продуктивність праці (людські ресурси підприємства), а також показники купівельної спроможності суб'єктів ринку, які не знайшли свого відображення в поданій табл.1.18, були оцінені, але побічно, через показники управлінської діяльності та показники фінансового стану підприємства, його фінансових результатів відповідно та виключені з розрахунку окремо для виключення повторень обчислень одних і тих самих вихідних даних.

Таблиця 1.18

Показники конкурентоспроможності та метод їх розрахунку

| Показники конкурентоспроможності | | Оцінка промислового підприємства | | | Метод розрахунку |
|---|--|----------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------------|
| | | з позиції виробника | з позиції роботодавця | з позиції партнера | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Показники зовнішнього середовища підприємства (на підставі запропонованої системи див. рис.1.8)</i> | | | | | |
| 1. Макро-, мезосередовище бізнесу | 1.2. Соціокультурні: 1.2.9. Забезпеченість дорогами і транспортом | | + | | експертне оцінювання |
| | 1.3. Екологічні: 1.3.2. Екологічний стан навколишнього середовища | | + | | експертне оцінювання |
| | 1.4. Інституційні: 1.4.1. Система податкових знижок та кредитів | + | | | експертне оцінювання |
| | 1.5. Політичні: 1.5.1. Ефективність законодавства на прикладі оцінки ефективності використання партнерських кредитно-фінансових програм | + | | | експертне оцінювання |
| | | | | | |
| 2. Загальні щодо ринку (близьке середовище) | 2.1. Ємність ринку: 2.1.3. Загальна ємність | + | | | розрахунок за формулою табл.1.9 |
| | 2.3. Рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку: 2.3.4. Очікуваний ефект від розширення сфери діяльності | + | | | розрахунок за формулою табл.1.9 |
| | 2.5. Рівень вхідного бар'єра | | | + | експертне оцінювання |
| | | | | | |
| <i>Показники внутрішнього середовища підприємства (на підставі запропонованої системи див. рис.1.9)</i> | | | | | |
| 3. Фінансові | 3.1. Показники фінансового стану та фінансових результатів | | | + | розрахунок за формулами табл.1.12 |
| 4. Основні фонди | 4.1. Показники ефективності використання | | | + | розрахунок за формулами табл. 1.13 |
| | 4.2. Показники відтворення основних засобів | | | + | |

Закінчення табл. 1.18

| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5. Технологія | 5.4. Коефіцієнт технічного рівня | | | + | експертне оцінювання |
| 7. Інформаційно-інноваційні | 7.1. Інноваційна активність підприємства | + | | | розрахунок за формулами табл.1.14 |
| 8. Управлінська діяльність | 8.1. Рівень системи постачання та збуту | + | | | експертне оцінювання |
| | 8.4. Достатність мотивації персоналу | | + | | |
| | 8.6. Організаційна культура управління | | + | | |
| | 8.9. Рівень задоволеності заробітною платою | | + | | |
| | 8.10. Рівень задоволеності умовами праці | | + | | |
| | 8.11. Ефективність (сила) комунікацій | + | | | |
| | 8.12. Ефективність управлінської діяльності | | | + | |
| 9. Конкурентоспроможність продукції | 9.1. Якість | + | | + | експертне оцінювання співвідношення якості та економічності продукції |
| | 9.2. Економічність: 9.2.1. Ціна | | | | |

Одним з можливих показників, які доцільно використовувати при визначенні конкурентоспроможності підприємства з позиції партнера, є показник ступеню нерівномірності обсягів виробництва (продажу) товару між суб'єктами ринку (один з часткових показників рівня концентрації ринку). Цей показник демонструє співвідношення обсягу продажу великих підприємств до загального обсягу продажу підприємств (сукупності продажу великих та менших підприємств). Однак зважаючи на те, що підприємства, конкурентоспроможність яких розраховується в даному випадку, обиралися одного типу (великі підприємства) показник ступеню нерівномірності обсягів виробництва (продажу) товару між суб'єктами ринку у розрізі цього дослідження не матиме коректного значення та належного смислового навантаження.

Отже, виключення з розрахунків показника загального рівня економічного розвитку суб'єктів бізнес-середовища (показник з номером 1.1.9 див. рис.1.8), показника ступеню нерівномірності обсягів виробництва (продажу) товару між суб'єктами ринку (показник з номером 2.2.1 див. рис.1.8), показників купівельної спроможності суб'єктів ринку (2.4.1 Кількість товарів та послуг, які можна

придбати за грошову одиницю, 2.4.2 Рівень соціально-економічного розвитку суб'єктів у середині країни див. рис. 1.8), групових показників людських ресурсів (6.1 Кадровий склад, 6.2 Продуктивність праці див. рис.1.9) є правомірним та не знижує об'єктивність оцінки конкурентоспроможності підприємства, яке розглядається з позицій системного підходу.

Для оцінки значущості показників використаємо один з найпростіших, зручних та ефективних методів шкалювання зі сталою сумою – метод порівняльного шкалювання, при якому необхідно розподілити сталу суму балів між виділеними властивостями. Фактори конкурентоспроможності пропонується оцінювати в діапазоні від 0 до 10: 0 – найнижча оцінка, 10 – найвища оцінка. Стала сума дорівнює 100. Для визначення важливості факторів застосовано матрицю суджень за опитуванням групи експертів.

Середній ваговий коефіцієнт для кожного фактора можна визначити як відношення суми всіх оцінок даного фактора до загальної суми оцінок:

$$d_j = \frac{\sum_{i=1}^m r_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m r_{ij}}, \quad (1.11)$$

де m – число експертів;

n – кількість факторів;

r_{ij} – оцінка значущості j -го фактора i -м експертом.

У табл. 1.19 наведено оцінки важливості обраних факторів методом сталої суми та їх вагові коефіцієнти.

Таблиця 1.19

Оцінки важливості показників конкурентоспроможності промислового підприємства, яке розглядається з позиції виробника продукції виробничо-технічного призначення, роботодавця та партнера методом постійної суми, та їх вагові коефіцієнти

| № з/п | Показники конкурентоспроможності промислового підприємства | Експерти | | | | | | | Разом | Коеф. d_j |
|-------|--|----------|---|---|---|---|---|---|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1 | 1.2. Соціокультурні: 1.2.9. Забезпеченість дорогами і транспортом | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 29 | 0,041 |
| 2 | 1.3. Екологічні: 1.3.2. Екологічний стан навколишнього середовища | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 | 0,043 |

Закінчення табл. 1.19

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| 3 | 1.4. Інституційні: 1.4.1. Система податкових знижок та кредитів | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 0,04 |
| 4 | 1.5. Політичні: 1.5.1. Ефективність законодавства на прикладі оцінки ефективності використання партнерських кредитно-фінансових програм | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 26 | 0,037 |
| 5 | 2.1. Ємність ринку: 2.1.3. Загальна ємність | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 3 | 4 | 31 | 0,044 |
| 6 | 2.3. Рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку: 2.3.4. Очікуваний ефект від розширення сфери діяльності | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 30 | 0,043 |
| 7 | 2.5. Рівень вхідного бар'єра | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 24 | 0,034 |
| 8 | 3.1. Показники фінансового стану та фінансових результатів | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 46 | 0,066 |
| 9 | 4.1. Показники ефективності використання основних засобів | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 41 | 0,059 |
| 10 | 4.2. Показники відтворення основних засобів | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 49 | 0,07 |
| 11 | 5.4. Коефіцієнт технічного рівня | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 37 | 0,053 |
| 12 | 7.1. Інноваційна активність підприємства | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 26 | 0,037 |
| 13 | 8.1. Рівень системи постачання та збуту | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 28 | 0,040 |
| 14 | 8.4. Достатність мотивації персоналу | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 37 | 0,053 |
| 15 | 8.6. Організаційна культура управління | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 31 | 0,044 |
| 16 | 8.9. Рівень задоволеності заробітною платою | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 41 | 0,059 |
| 17 | 8.10. Рівень задоволеності умовами праці | 5 | 7 | 6 | 6 | 8 | 5 | 6 | 43 | 0,061 |
| 18 | 8.11. Ефективність (сила) комунікацій | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 34 | 0,049 |
| 19 | 8.12. Ефективність управлінської діяльності | 7 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6 | 6 | 41 | 0,059 |
| 20 | 9.1. Якість 9.2. Економічність (9.2.1 Ціна) Оцінка конкурентоспроможності продукції через співвідношення якості до економічності продукції | 8 | 6 | 7 | 8 | 6 | 7 | 6 | 48 | 0,069 |

Для визначення узгодженості думки експертів у розподілі місць (рангів) між досліджуваними факторами або об'єктами за їх пріоритетністю використовуємо коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n D^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (1.12)$$

де m – кількість факторів (показників);

n – кількість спостережень;

$$D = \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2}, \quad (1.13)$$

тут R – ранг i -го фактора для j -ї одиниці спостереження.

Значущість коефіцієнта конкордації перевіряють (критерій Пірсона) за формулою

$$\chi_{\text{розр}}^2 = m \cdot (n-1) \cdot W. \quad (1.14)$$

Якщо $\chi_{\text{розр}}^2 > \chi_{\text{крит}}^2 (\alpha, \nu = n-1)$, то коефіцієнт конкордації вважається значущим і наявність зв'язку підтверджується.

В даному випадку, для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 19$ ступенів свободи табличне значення критерію Пірсона $\chi_{\text{крит}}^2 = 30,14$. Розраховане значення коефіцієнту конкордації $W = 0,74$ дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. Фактичне значення критерію Пірсона $\chi_{\text{крит}}^2$ дорівнює 98,33, що перевищує табличне $\chi_{\text{крит}}^2$, отже гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

Обрані для даного дослідження показники (табл.1.18) мають кількісно-якісний характер. Кількісні дані збирають шляхом аналітичної обробки звітної документації підприємства та статистичних узагальнень, якісні – за допомогою експертного оцінювання, який передбачає отримання думок про об'єкт дослідження фахівців-експертів у певній галузі і реалізується за кількома етапами: розробка шкали для кожного з показників; проведення експертизи; перевірка узгодженості експертних оцінок; розрахунок середніх оцінок за кожним з показників.

У табл. 1.20 представлено шкали для оцінки якісних показників конкурентоспроможності підприємства, яке розглядається з позиції виробника продукції виробничо-технічного призначення, роботодавця та партнера.

Узгодженість думок експертів, які оцінювали якісні показники за поданими у табл. 1.20 шкалами, перевірялась за допомогою коефіцієнтів конкордації, розрахункові значення яких вміщено у табл. 1.21.

Таблиця 1.20

Шкали оцінки якісних показників конкурентоспроможності (на підставі табл. 1.18)

| № з/п | Показник | Шкала |
|-------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1.2. Соціокультурні: 1.2.9. Забезпеченість дорогами і транспортом | Наскільки розвинута система транспортної розв'язки за місцем знаходження промислового підприємства? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (критичний), 5 – найвища оцінка (добре) |
| 2 | 1.3. Екологічні: 1.3.2. Екологічний стан навколишнього середовища | Як Ви оцінюєте стан екологічного середовища за місцем знаходження промислового підприємства? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (критичний), 5 – найвища оцінка (добрий) |
| 3 | 1.4. Інституційні: 1.4.1. Система податкових знижок та кредитів | Наскільки ефективно промислове підприємство використовує у своїй виробничій діяльності можливості, які надає діюча система податкових знижок та кредитів? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (не використовує взагалі), 5 – найвища оцінка (ефективно) |
| 4 | 1.5. Політичні: 1.5.1. Ефективність законодавства на прикладі оцінки ефективності використання партнерських кредитно-фінансових програм | Наскільки ефективно підприємство використовує кредитно-фінансові програми? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (не використовує взагалі), 5 – найвища оцінка (ефективно) |
| 5 | 2.5. Рівень вхідного бар'єра | Як Ви оцінюєте рівень вхідного бар'єра на цьому ринку? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (існують нездоланні бар'єри), 5 – найвища оцінка (бар'єри входу на ринок відсутні) |
| 6 | 5.4. Коефіцієнт технічного рівня | Як Ви оцінюєте технологічний аспект виробництва? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (критично), 5 – найвища оцінка (відмінно) |
| 7 | 8.1. Рівень системи постачання та збуту | Як Ви оцінюєте ефективність діючої системи постачання та збуту на даному промисловому підприємстві? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (критичний рівень), 5 – найвища оцінка (ефективна) |
| 8 | 8.4. Достатність мотивації персоналу | Наскільки розвинута система мотивації персоналу? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (немає взагалі), 5 – найвища оцінка (добре) |
| 9 | 8.6. Організаційна культура управління | Як Ви оцінюєте рівень корпоративної культури? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (не сприяє роботі), 5 – найвища оцінка (сприятливий мікроклімат, що забезпечує підвищення продуктивності праці, мотивації працівників, налагодженню довірчих взаємин) |

Конкурентоспроможність промислового підприємства

Закінчення табл. 1.20

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|--|
| 10 | 8.9. Рівень задоволеності заробітною платою | Як Ви оцінюєте рівень задоволеності заробітною платою на даному промислову підприємстві? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (низький, якому притаманні висока плинність кадрів, низький коефіцієнт обороту з приймання персоналу, низька продуктивність праці, високий рівень порушення адміністративних правил, високі показники виробничих травм та ін.), 5 – найвища оцінка (високий) |
| 11 | 8.10. Рівень задоволеності умовами праці | Як Ви оцінюєте рівень задоволеності умовами праці на даному промислову підприємстві? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (низький, якому притаманні висока плинність кадрів, низький коефіцієнт обороту з приймання персоналу, низька продуктивність праці, високий рівень порушення адміністративних правил, високі показники виробничих травм та ін.), 5 – найвища оцінка (високий) |
| 12 | 8.11. Ефективність (сила) комунікацій | Наскільки сильними є комунікаційні заходи підприємства (чи пам'ятають давню рекламу виробника; чи сильною є реакція споживачів на політику комунікацій виробника продукції (зміна попиту)? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка |
| 13 | 8.12. Ефективність управлінської діяльності | Наскільки ефективною є управлінська діяльність на даному промисловому підприємстві? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (потребує повного перегляду складу управлінців, стратегій управління та ін.), 5 – найвища оцінка (ефективно) |
| 14 | 9.1. Якість 9.2.1. Ціна Оцінка конкурентоспроможності продукції через співвідношення якості до економічності продукції | Як Ви оцінюєте рівень якості продукції даного промислового підприємства до встановленої ціни? Діапазон оцінки від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка (якість не відповідає заявленій ціні, неефективне ціноутворення), 5 – найвища оцінка |

Таблиця 1.21

Дані для перевірки узгодженості експертних оцінок щодо якісних показників конкурентоспроможності промислового підприємства за 2007 – 2009 рр.

| № з/п | Показник | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|-------|--|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|
| | | W | $\chi^2_{розр}$ | W | $\chi^2_{розр}$ | W | $\chi^2_{розр}$ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 1.2. Соціокультурні: 1.2.9. Забезпеченість дорогами і транспортом | 0,75 | 204,75 | 0,78 | 212,94 | 0,86 | 234,78 |

Закінчення табл. 1.21

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|--|------|--------|------|--------|-------|--------|
| 2 | 1.3. Екологічні: 1.3.2. Екологічний стан навколишнього середовища | 0,8 | 218,4 | 0,78 | 212,94 | 0,82 | 223,86 |
| 3 | 1.4. Інституційні: 1.4.1. Система податкових знижок та кредитів | 0,55 | 150,15 | 0,62 | 169,26 | 0,52 | 141,96 |
| 4 | 1.5. Політичні: 1.5.1. Ефективність законодавства на прикладі оцінки ефективності використання партнерських кредитно-фінансових програм | 0,62 | 169,26 | 0,54 | 147,42 | 0,75 | 204,75 |
| 5 | 2.5. Рівень вхідного бар'єра | 0,56 | 152,88 | 0,52 | 141,96 | 0,79 | 215,67 |
| 6 | 5.4. Коефіцієнт технічного рівня | 0,81 | 221,13 | 0,76 | 207,48 | 0,778 | 212,4 |
| 7 | 8.1. Рівень системи постачання та збуту | 0,78 | 212,94 | 0,82 | 223,86 | 0,81 | 221,13 |
| 8 | 8.4. Достатність мотивації персоналу | 0,7 | 191,1 | 0,7 | 191,1 | 0,66 | 180,18 |
| 9 | 8.6. Організаційна культура управління | 0,81 | 221,13 | 0,85 | 232,05 | 0,92 | 251,16 |
| 10 | 8.9. Рівень задоволеності заробітною платою | 0,76 | 207,48 | 0,82 | 223,86 | 0,82 | 223,86 |
| 11 | 8.10. Рівень задоволеності умовами праці | 0,74 | 202,02 | 0,76 | 207,48 | 0,74 | 202,02 |
| 12 | 8.11. Ефективність (сила) комунікацій | 0,85 | 232,05 | 0,82 | 223,86 | 0,79 | 215,67 |
| 13 | 8.12. Ефективність управлінської діяльності | 0,77 | 210,21 | 0,79 | 215,67 | 0,74 | 202,02 |
| 14 | 9.1. Якість 9.2.1. Ціна Оцінка конкурентоспроможності продукції через співвідношення якості до економічності продукції | 0,58 | 158,34 | 0,7 | 191,1 | 0,63 | 171,99 |

Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 19$ ступенів свободи $\chi^2_{\text{крит}} = 54,57$. Так як $\chi^2_{\text{крит}}$ не перевищує значення $\chi^2_{\text{розр}}$ в жодному з випадків гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

Оскільки зібрані дані мають різну розмірність і внаслідок цього не можуть бути порівняні, застосуємо стандартизацію даних, скориставшись такими формулами:

- для стимулятора

$$p_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{i\max}}, \quad (1.15)$$

- для дестимулятора

$$p_{ij} = \frac{q_{i\max}}{q_{ij}}, \quad (1.16)$$

де q_{ij} – значення i -го показника j -го об'єкта;

$q_{i\max}$ – максимальне значення показника.

Після цього визначимо інтегральну оцінку конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства

$$I = \sum_{i=1}^n \hat{x}_i d_i. \quad (1.17)$$

де I – інтегральна оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства;

\hat{x}_i – стандартизована оцінка i -го показника складової конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

d_i – ваговий коефіцієнт i -го показника складової конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

n – кількість показників оцінки конкурентоспроможності за внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства.

Дана модель оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства за двома видами середовища: зовнішнім та внутрішнім, є узагальненою. Набір показників складових конкурентоспроможності є гнучким, може набувати кількісного, якісного і змішаного (кількісно-якісного) вигляду в залежності від умов конкретного дослідження та його цілей.

У даному випадку показники конкурентоспроможності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є неоднорідними. Вплив факторів макро-, мезосередовища бізнесу, факторів близького середовища (загальних щодо ринку) оцінюється за переліком показників: 1.2.9 Забезпеченість дорогами і транспортом, 1.3.2 Екологічний стан навколишнього середовища, 1.4.1 Система податкових знижок та кредитів, 1.5.1 Ефективність використання партнерських кредитно-фінансових програм, 2.1.3 Загальна ємність ринку, 2.3.4 Очікуваний

ефект від розширення сфери діяльності, рівень вхідного бар'єра (порядковий номер показників наведено за рис.1.8). Вплив факторів внутрішнього середовища підприємства, оцінюється наступними показниками: 3.1 Показники фінансового стану та фінансових результатів, 4.1 Показники ефективності використання основних засобів, 4.2 Показники відтворення основних засобів, 5.4 Коефіцієнт технічного рівня, 7.1 Інноваційна активність підприємства, 8.1 Рівень системи постачання та збуту, 8.4 Достатність мотивації персоналу, 8.6 Організаційна культура управління, 8.9 Рівень задоволеності заробітною платою, 8.10 Рівень задоволеності умовами праці, 8.11 Ефективність (сила) комунікацій, 8.12 Ефективність управлінської діяльності, 9 Конкурентоспроможність продукції через співвідношення якості до економічності продукції (порядковий номер показників наведено у відповідності з рис.1.9).

Метод розрахунку даних показників було наведено в табл.1.18. Слід зазначити, що більша частина показників визначалася методом експертного оцінювання, використання якого обумовлено недостатньою кількістю вихідних даних.

У зв'язку з тим, що дані взяті з реальної діяльності підприємств машинобудівного комплексу на основі статистичних даних обласної держадміністрації та містять частково конфіденційну інформацію, та відповідно до закону України «Про державну статистику», використання та посилання на назви підприємств у даному випадку є некоректним, тому для позначення підприємств тут та надалі буде використано їх порядковий номер, який використовується у межах проведеного дослідження. Використання такого шифру в даному разі є достатнім, адже досліджується лише 40 підприємств однієї галузі, та обов'язковим з позицій забезпечення гарантії збереження конфіденційних даних щодо конкретного респондента.

У табл. 1.22 подано результати апробації методичного підходу до визначення оцінок конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу за роками

Таблиця 1.22

Результати апробації й визначення оцінок конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу за роками

| № з/п | Рівень конкурентоспроможності підприємства | | |
|-------|--|--------|--------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 0,3581 | 0,3623 | 0,2202 |
| 2 | 0,3021 | 0,3 | 0,1866 |

Продовження табл. 1.22

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--------|--------|--------|
| 3 | 0,5232 | 0,486 | 0,3152 |
| 4 | 0,362 | 0,3426 | 0,3535 |
| 5 | 0,4893 | 0,5141 | 0,3592 |
| 6 | 0,3964 | 0,4391 | 0,4428 |
| 7 | 0,3531 | 0,3422 | 0,1917 |
| 8 | 0,4078 | 0,4389 | 0,3448 |
| 9 | 0,4153 | 0,421 | 0,2837 |
| 10 | 0,4618 | 0,4731 | 0,3754 |
| 11 | 0,3964 | 0,3966 | 0,2266 |
| 12 | 0,4512 | 0,4569 | 0,3959 |
| 13 | 0,3024 | 0,3003 | 0,2501 |
| 14 | 0,2493 | 0,2556 | 0,2338 |
| 15 | 0,3244 | 0,3563 | 0,2918 |
| 16 | 0,2919 | 0,3115 | 0,2439 |
| 17 | 0,3312 | 0,2814 | 0,2395 |
| 18 | 0,301 | 0,2812 | 0,2102 |
| 19 | 0,5031 | 0,5255 | 0,4890 |
| 20 | 0,2319 | 0,2415 | 0,1452 |
| 21 | 0,2711 | 0,2716 | 0,2434 |
| 22 | 0,3944 | 0,4213 | 0,3633 |
| 23 | 0,5104 | 0,5015 | 0,3536 |
| 24 | 0,3116 | 0,3219 | 0,2530 |
| 25 | 0,3002 | 0,3125 | 0,2849 |
| 26 | 0,2841 | 0,3391 | 0,3410 |
| 27 | 0,3996 | 0,4448 | 0,4556 |
| 28 | 0,2416 | 0,2614 | 0,1938 |
| 29 | 0,2541 | 0,3045 | 0,2422 |
| 30 | 0,2641 | 0,2992 | 0,2742 |
| 31 | 0,4251 | 0,4303 | 0,3480 |
| 32 | 0,3332 | 0,3337 | 0,2817 |
| 33 | 0,3215 | 0,3401 | 0,3403 |

Закінчення табл. 1.22

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--------|--------|--------|
| 34 | 0,3815 | 0,4346 | 0,4450 |
| 35 | 0,4258 | 0,4644 | 0,4556 |
| 36 | 0,3045 | 0,3167 | 0,2493 |
| 37 | 0,2987 | 0,3265 | 0,3174 |
| 38 | 0,4541 | 0,4832 | 0,4835 |
| 39 | 0,3216 | 0,3813 | 0,3950 |
| 40 | 0,3956 | 0,4198 | 0,4291 |

Далі постає питання, який рівень конкурентоспроможності вважати низьким, середнім або високим та яким чином.

Для вирішення даної проблеми було застосовано теорію нечітких множин [200 – 203]. Математична теорія нечітких множин дозволяє описувати нечіткі поняття і знання, оперувати цими знаннями й робити нечіткі висновки; нечітка логіка відображує невизначеності й неточності реального світу.

Розглянемо основні поняття нечітких множин. Нехай E – універсальна множина підприємств, що характеризуються значеннями оцінок (рівнів) конкурентоспроможності; x – елемент E , а P – властивість конкурентоспроможності. Нечітка підмножина відрізняється від звичайної (чіткої) тим, що для елементів x з E немає однозначної відповіді «так / ні» щодо властивостей P . У зв'язку з цим нечітку підмножину A універсальної множини E необхідно визначити як множину упорядкованих пар з характеристичною функцією приналежності $\mu_A(x)$, що набуває значень у деякій цілком упорядкованій множині M . Функція приналежності вказує на ступінь приналежності елемента x підмножині A . Тоді множина M буде множиною приналежностей, яка може задаватися функціонально. Для визначення функції приналежності можна використати прямі експертні групові методи, коли експерти просто задають значення $\mu_A(x)$ для кожного $x \in E$. Тоді функція приналежності відображає залежність між частотою віднесення властивості до певного класу – «клас низького рівня», «клас середнього рівня», «клас високого рівня» і кількісними характеристиками їх оцінок (рівень конкурентоспроможності в даному разі). Частота визначається відношенням кількості позитивних відповідей експертів щодо приналежності властивості заданому класу до загальної кількості відповідей.

Процес якісного розмежування із застосуванням теорії нечітких множин тут та надалі виконується поетапно. Так, якісне розмежування конкурентоспроможності із застосуванням теорії нечітких множин складається з таких етапів:

- 1) Визначення оцінки (рівня) конкурентоспроможності промислового підприємства для досліджуваної сукупності підприємств.
- 2) Проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства із сукупності, що досліджується, до класів (клас низького рівня, клас середнього рівня, клас високого рівня) за оцінкою (рівнем) конкурентоспроможності. Відносити підприємства до класів експертам пропонується за балами: згідно з умовами виконання оцінки конкурентоспроможності приналежність до низького класу оцінюється в 1 бал, до середнього – в 2, а до високого – в 3 бали. Після чого треба розрахувати значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів. Для того щоб довести узгодженість думок експертів, а головне, – можливість і доцільність практичного використання отриманих функцій приналежності та меж трьох класів, мають бути розраховані коефіцієнти конкордації та критерії Пірсона.
- 3) Зіставлення частоти зі значеннями оцінок конкурентоспроможності для кожного підприємства. Значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів потрібно зіставити зі значеннями їх оцінок (рівнів) конкурентоспроможності. Таким чином, отримують початкові параметри для побудови функцій приналежності підприємства до класів залежно від рівня конкурентоспроможності.
- 4) Побудова функцій приналежності підприємств до класів відповідно до рівня конкурентоспроможності. Одержані дані є початковими для побудови функцій приналежності підприємств машинобудівного комплексу до класів низького, середнього та високого рівня за оцінкою (рівнем) конкурентоспроможності. За отриманими початковими даними будують графіки функцій приналежності як залежність частоти віднесення досліджуваних підприємств до одного з трьох класів (за відповідями експертів) від рівнів конкурентоспроможності.

Чим ближче значення функції приналежності всіх трьох класів наближаються до одиниці, тим з вищою імовірністю можна стверджувати, що підприємства, які характеризуються відповідними оцінками (рівнями) конкурентоспроможності, належать до певного класу. За побудованими графіками функцій приналежності можна кількісно визначити межі виділених класів.

- 5) Визначення меж значень рівнів конкурентоспроможності.

При побудові функцій приналежності промислових підприємств до класів відповідно до рівнів конкурентоспроможності та оцінок бізнесової привабливості партнерів, готовності споживача до використання продукції виробничо-

технічного призначення надалі 2007 – 2008 рр. буде використано виділені межі класів низького, середнього та високого рівня на 2009 рік. Такий вибір обумовлено критичністю розвитку економічних подій як в середині країни (відповідно до попередніх періодів спостерігається зниження обсягу реалізованої промислової продукції, зниження обсягу інвестицій в основний капітал, зменшення експорту продукції, збільшення імпорту продукції, збільшення державного боргу, зменшення кредитних коштів, стрімке збільшення рівня безробіття) так і поза її межами (світова економічна криза) порівняно із стабільними та прогресивними 2007 – 2008 рр.

Методичний підхід якісного розмежування рівнів конкурентоспроможності промислового підприємства, який базується на досягненнях теорії нечітких множин, було застосовано до визначення оцінок конкурентоспроможності 40 підприємств машинобудівної галузі промисловості.

Маючи розраховані оцінки конкурентоспроможності 2009 р. (табл. 1.22), переходимо до наступного етапу – проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства із сукупності, що досліджується, до класів низького, середнього та високого рівня та визначення значення частоти віднесення підприємств до певних класів за конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.23). Експертами при оцінюванні приналежності промислових підприємств до класів з використанням теорії нечітких множин за показниками тут та надалі виступатимуть компетентні та висококваліфіковані фахівці, що спеціалізуються в питаннях конкуренції.

Таблиця 1.23

Вихідні дані для побудови функцій приналежності до класів залежно від оцінки якісних ознак конкурентоспроможності підприємств

| № з/п | Рівень конкурентоспроможності підприємства (2009 р.) | Класи | | | | | |
|-------|--|---------------------|------------------|-----------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | | Клас високого рівня | | Клас середнього рівня | | Клас низького рівня | |
| | | Частота | Значення частоти | Частота | Значення частоти | Частота | Значення частоти |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | 0,2202 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 2 | 0,1866 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 3 | 0,3152 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 4 | 0,3535 | 0 | 0 | 12 | 0,8 | 3 | 0,2 |
| 5 | 0,3592 | 0 | 0 | 14 | 0,93 | 1 | 0,07 |
| 6 | 0,4428 | 4 | 0,27 | 11 | 0,73 | 0 | 0 |
| 7 | 0,1917 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |

Конкурентоспроможність промислового підприємства

Закінчення табл. 1.23

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|--------|---|-----|----|------|----|------|
| 8 | 0,3448 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 9 | 0,2837 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 10 | 0,3754 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | 0,2266 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 12 | 0,3959 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 0,2501 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 14 | 0,2338 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 15 | 0,2918 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 16 | 0,2439 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 17 | 0,2395 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 18 | 0,2102 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 19 | 0,4890 | 6 | 0,4 | 9 | 0,6 | 0 | 0 |
| 20 | 0,1452 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 21 | 0,2434 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 22 | 0,3633 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0,3536 | 0 | 0 | 14 | 0,93 | 1 | 0,07 |
| 24 | 0,2530 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 25 | 0,2849 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 26 | 0,3410 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 27 | 0,4556 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |
| 28 | 0,1938 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 29 | 0,2422 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 30 | 0,2742 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 31 | 0,3480 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 32 | 0,2817 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 33 | 0,3403 | 0 | 0 | 11 | 0,73 | 4 | 0,27 |
| 34 | 0,4450 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |
| 35 | 0,4556 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |
| 36 | 0,2493 | 0 | 0 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 |
| 37 | 0,3174 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 38 | 0,4835 | 6 | 0,4 | 9 | 0,6 | 0 | 0 |
| 39 | 0,3950 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |
| 40 | 0,4291 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |

Отримані експертні оцінки перевірялись на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона. Для рівня значущості

$\alpha = 0,05$ та $\nu = 39$ ступенів свободи табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{крит}} = 54,57$. Розраховане значення коефіцієнту конкордації $W = 0,832$ дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. Фактичне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{розрах}} = 486,72$ перевищує табличне $\chi^2_{\text{крит}}$, отже гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

На наступному етапі виконаємо зіставлення частоти віднесення експертами підприємств машинобудівного комплексу до певних класів зі значеннями оцінок конкурентоспроможності цих підприємств, що в результаті дає вихідні параметри для побудови функцій приналежності підприємства до класів залежно від оцінки відповідних складових. На рис. 1.11 представлено функцію приналежності підприємств машинобудівного комплексу до класів залежно від оцінки (рівня) конкурентоспроможності підприємства за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища.

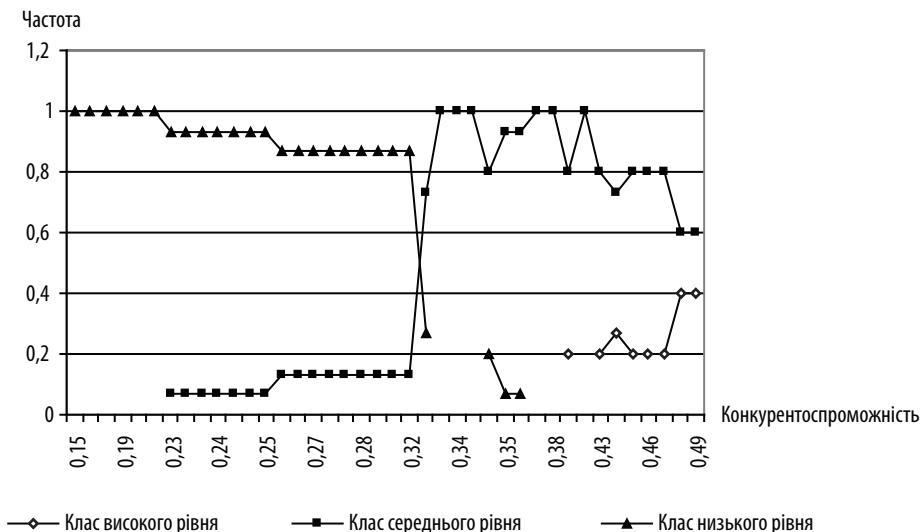


Рис. 1.11. Функція приналежності підприємств до класів залежно від оцінки їх конкурентоспроможності

У результаті були визначені межі класів за базовим 2009 р. залежно від оцінки конкурентоспроможності та виділені групи підприємств машинобудівного комплексу приналежних до них за класами (табл. 1.24).

Залежно від того, до якого класу за рівнем конкурентоспроможності належить промислове підприємство, можна визначити характер подальших відносин з ним та визначити перспективи подальшого функціонування, межі охоплення ринку даного підприємства. Як свідчать отримані в результаті розрахунків дані, серед досліджених 40 промислових підприємств машинобудівного комплексу

Конкурентоспроможність промислового підприємства

станом на 2009 р. 55% підприємств мають низький рівень конкурентоспроможності, 45% підприємств – середній рівень конкурентоспроможності та жодне з підприємств не має високого рівня конкурентоспроможності, тоді як ще рік тому питома вага підприємств з високим рівнем конкурентоспроможності складала 7,5%. Частка підприємств, показник конкурентоспроможності яких має середній рівень в 2009 р., зменшилась на 10% порівняно з 2007 р. та на 15% – з 2008 р. за рахунок збільшення кількості підприємств, які мають низький рівень конкурентоспроможності. Для порівняння, питома вага підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності у 2007 р. дорівнювала 37,5%, а. у 2008 р. цей показник мав значення 32,5 %. Така динаміка розвитку промислових підприємств наочно показує процеси економічних перетворень в країні – від періоду економічного зростання, прогресивного розвитку 2007 – 2008 рр. до дестабілізації економіки України та кризового становища у 2009 р.

Таблиця 1.24

Розподіл досліджуваних підприємств машинобудування за класами згідно з побудованою функцією приналежності за роками

| Клас | Межі класу (за базовим 2009 р.) | Порядковий номер підприємства | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---|--|---|--|---|--|
| | | 2007 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2008 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2009 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % |
| Клас низького рівня | 0–0,31 | 2, 13–14, 16, 18, 20–21, 24–26, 28–30, 36–37, 39–40 | 37,5 | 2, 13–14, 16–18, 20–21, 25, 28–30, 36 | 32,5 | 1–3, 7, 9, 11, 13–18, 20, 21, 24–25, 28–30, 32, 36–37 | 55 |
| Клас середнього рівня | 0,32–0,49 | 1, 4–12, 15, 17, 22, 27, 31–35, 38 | 55 | 1, 3–4, 6–12, 15, 22, 24, 26–27, 31–35, 37–40 | 60 | 4–6, 8, 10, 12, 19, 22–23, 26–27, 31, 33–35, 38–40 | 45 |
| Клас високого рівня | 0,50–1 | 3, 19, 23 | 7,5 | 5, 19, 23 | 7,5 | – | |

Головним чином складне становище промислових підприємств пов'язано із скороченням внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію машинобудування. Як зазначає Держкомстат України [271], в умовах погіршення умов кредитування та нестачі ліквідності виробники, в першу чергу, намагаються реалізовувати продукцію, що знаходиться в наявності на складах без нарощування обсягів виробництва. Тому 2009 року порівняно з попереднім спостерігалось суттєве зменшення виробництва майже за всіма основними видами продукції машинобудівної галузі, відбулося зменшення експорту та імпорту продукції машинобудування. Наслідком стало скорочення робочих місць на промислових підприємствах, затримка виплат по кредитах та заробітній платі, скорочення випуску продукції, неможливість розробки та впровадження нових проектів, інновацій, неможливість оновлення основних фондів, зменшення інвестицій у виробництво та скорочення інтеграційних процесів, що зрештою призвело до зниження конкурентоспроможності підприємств.

Серед досліджених підприємств машинобудівного комплексу на 2009 р. найбільш конкурентоспроможними є підприємства 19 та 38. Рівень їх конкурентоспроможності сягає 0,489 та 0,484 відповідно. У 2007 – 2008 рр. до групи підприємств, що мають найвищі показники конкурентоспроможності, входять підприємства 3, 19, 23 та 5, 19, 23 відповідно. Згідно з результатами порівняння показників конкурентоспроможності, дана група підприємств пропонує споживачеві більш якісну та виготовлену за новітніми технологіями продукцію виробничо-технічного призначення, має сучасне обладнання, підприємства підтримують імідж надійного та прогресивного виробника, а отже їх продукція користується більшим попитом в межах країни та поза ними, а самі підприємства є більш привабливим для встановлення партнерських відносин. Однак рівень конкурентоспроможності може змінюватися, тому промислового підприємству, як і будь-якому підприємству взагалі, потрібно постійно піклуватися про підтримку свого конкурентоспроможного стану або ж направляти сили на збільшення рівня конкурентоспроможності. Так, розглядаючи групу найбільш конкурентоспроможних промислових підприємств за період 2007 – 2009 рр., зазначимо, що лише одне підприємство з порядковим номером 39 з п'яти утримує позиції лідера серед досліджуваних 40 підприємств машинобудівної галузі протягом трьох років. Аналіз же оцінок конкурентоспроможності промислових підприємств за 2007 – 2009 рр. показав, що 35% з 40 досліджуваних підприємств змінили рівень конкурентоспроможності за класами протягом трьох років. Отже, проблема утримання конкурентоспроможності підприємства та підвищення її рівня залишається однією з найважливіших для промислового підприємства.

Як можливі загальні заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснити такі заходи з:

- стабілізації існуючої системи «споживач – підприємство – партнер» створенням умов вигідності для усіх трьох підсистем;
- підвищення ефективності виробництва, рівня організації виробництва;
- удосконалення асортиментної, цінової політики, каналів збуту, заходів просування;
- удосконалення мотиваційного механізму заохочення працівників підприємства, а також комплексу заходів стимулювання, що посилюють зацікавленість працівників у підвищенні якості праці;
- підвищення професіоналізму кадрового складу підприємства на основі цілеспрямованого навчання трудового колективу у системі підготовки та перепідготовки кадрів;
- впровадження гнучкої та мобільної системи взаємодії підприємств-виробників зі споживачами продукції виробничо-технічного призначення для усунення недоліків збуту;
- перегляду джерел фінансування, пошуку та залучення нових інвесторів, розвиток та підтримка партнерських програм.

Ураховуючи те, що в сучасній конкурентній боротьбі виграє той, хто постійно аналізує ринкове середовище, передбачає поведінку конкурентів і бореться за свої ринкові позиції, слід наголосити, що об'єктивною необхідністю стає прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її факторів.

Для успішного прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її факторів потрібно в рамках комплексного підходу спиратися на науково обґрунтовані методи, серед яких можна виділити такі: екстраполяційний; нормативно-цільового прогнозування; економіко-математичного моделювання; експертних оцінок. Однак використання даних методів вимагає, з *одного боку*, великого обсягу багатопрофільної інформації і значних часових витрат на її обробку, а з *іншого боку*, – однорідності, коректності і конкретності вихідних даних. Окрім цього, виконання зазначених вимог пов'язане з великими труднощами прикладного характеру. Разом з тим в умовах економіки перехідного періоду діяльність більшості підприємств багато в чому визначається, прямо або побічно, впливом зовнішніх факторів ринкового середовища, що мають у найзагальнішому випадку довільну природу виникнення, причому не обов'язково економічну. Все це зумовлює необхідність використання найбільш доступних методів і підходів для прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її факторів, а саме: експертних, осно-

вна перевага яких полягає в можливості їх реалізації в умовах часткової невизначеності ринкового середовища, неточності вихідних даних і незначної потреби в статистичній інформації.

Основні фактори конкурентоспроможності підприємства, як було зазначено вище, слід розглядати за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає показники складових внутрішнього середовища (показники фінансових ресурсів, основних фондів, технології, людських ресурсів, інформаційно-інноваційних ресурсів, управлінської діяльності, конкурентоспроможність продукції) та показники складових зовнішнього середовища: загальні щодо ринку (ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єру, купівельна спроможність суб'єктів ринку), показники макро-, мезосередовища бізнесу (політичні, інституційні, соціокультурні, економічні, екологічні).

Прогнозування конкурентоспроможності підприємства необхідне, насамперед, для визначення основних цілей підприємства у майбутньому та розробки ефективних стратегій їх досягнення, визначення основних програм виробничого розвитку і поведінки на ринку. Результати прогнозування допомагають визначити співвідношення реальних можливостей підприємства ринковим запитам, використовуються в процесі прийняття компетентних управлінських рішень. Головна цінність прогнозування полягає у тому, що аналіз потенційних можливостей підприємства, на якому базується прогнозування, вже сьогодні дозволяє визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності та забезпечити стійкість підприємства в майбутньому.

Усталена робота вітчизняних промислових підприємств ускладнена нестабільністю навколишнього зовнішнього середовища на глобальному (світовому) та державному (макро-, мезосередовище) рівнях. Так, процеси глобального рівня (формування світової банківської системи, зміни в світовій торгівлі, формування світових цін на енергоносії тощо) впливають в першу чергу на політичні, економічні і соціальні структури країни, а це безпосередньо відбивається на потенційних можливостях і конкурентному статусі будь-якого підприємства, функціонуючого на її ринку. Зміни макросередовища та можливі дії уряду за результатами впливу глобальних процесів матимуть безпосередній вплив на ринкові процеси в короткостроковій і довгостроковій перспективах. Таким чином формується множина критичних подій КП ($кп_1, кп_2, ..., кп_n$), визначених на глобальному рівні і обумовлених ними (або внутрішніми процесами самої країни) критичних подій державного рівня, тобто сукупність подій, яка зумовлює формування нових ринкових умов, нових умов функціонування підприємств.

У даному випадку ступінь впливу глобальних змін розглядається через силу зовнішніх факторів конкурентоспроможності, які впливають на внутрішні фактори конкурентоспроможності. Позначемо всю множину зовнішніх факторів конкурентоспроможності як $ЗФ (зф_1, зф_2, ..., зф_l)$.

Отже, одними з основних показників, які необхідно враховувати при прогнозуванні, є ступінь адаптивності та рівень чутливості внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства до впливу зовнішніх факторів середовища. Інакше кажучи, потрібно оцінити, наскільки сприятливо або, можливо, несприятливо дія ринкових та макро-, мезофакторів позначається на конкурентних перевагах суб'єкта ринку.

Отже, щоб спрогнозувати конкурентоспроможність підприємства, треба наперед оцінити:

- 1) силу прояву кожного фактора зовнішнього середовища;
- 2) чутливість внутрішніх факторів конкурентоспроможності промислового підприємства в даному конкретному випадку до впливу зовнішніх факторів середовища;
- 3) ступінь адаптації тих параметрів, які формують конкурентоспроможність зсередини (внутрішні фактори конкурентоспроможності), до впливу зовнішніх параметрів.

Заздалегідь надзвичайно важко передбачити, яким чином критичні події *КП* вплинуть на розвиток ситуації в країні, тому необхідно спочатку розробити множину ймовірних сценаріїв *СЦ* ($сц_1, сц_2, ..., сц_m$). Наприклад, оптимістичний сценарій розвитку подій передбачатиме поліпшення умов зовнішнього середовища підприємства, стабілізацію економіки, запуск виробництва, зменшення безробіття, підвищення попиту на продукцію, поліпшення умов кредитування промислових підприємств та ін. Нульовий сценарій припускатиме утримання зниження економічних показників країни на рівні 2009 року при активній протидії державного уряду несприятливим умовам, стан підприємств залишатиметься на рівні 2009 року тощо. Далі для кожного із сценаріїв ($сц_i$) на основі оцінок експертів визначимо сумарну оцінку $С (зф_k, сц_i, t)$ сили дії кожного фактора зовнішнього середовища ($зф_k$) в різні моменти часу t .

Для оцінки зміни сили дії зовнішнього фактора в часі розбиваємо період $[0; T]$, який прогнозуємо, на відрізки $[t(kn_m); t(kn_{m+1})]$, границі яких відповідають прогнозованим моментам настання критичних подій з множини *КП*. У даному разі прогнозна конкурентоспроможність буде розрахована на 2010 – 2011 роки. Потім визначаємо сумарну оцінку дії зовнішнього фактора конкурентоспромож-

ності за допомогою оцінок експертів у початковий і кінцевий моменти кожного часового відрізка за формулою

$$C(z\phi_k, cu_m, t) = \left(\sum_{j=1}^p h_j \cdot z\phi_{kj} \right) / \sum_{j=1}^p h_j, \quad (1.18)$$

де h_j – ваговий коефіцієнт компетентності j -го експерта;

$z\phi_{ki}$ – оцінка сили дії k -го зовнішнього фактора j -м експертом;

p – кількість експертів;

t – момент часового відрізка.

Для експертного визначення значень $C(z\phi_k, cu_m, t)$ пропонується така шкала оцінки сили дії зовнішнього фактора: дуже слабка – 0 балів; слабка – 1 бал; помірна – 2 бали; висока – 3 бали; дуже висока – 4 бали.

Далі розглянемо порядок прогнозування чутливості внутрішніх факторів конкурентоспроможності ВФ ($v\phi_1, v\phi_2, \dots, v\phi_i$) до впливу зовнішніх факторів ЗФ ($z\phi_1, z\phi_2, \dots, z\phi_l$). Для оцінки чутливості Ч ($v\phi_k, z\phi_l, t$) k -го внутрішнього фактора конкурентоспроможності підприємства ($v\phi_k$) до впливу l -го зовнішнього фактора ($z\phi_l$) використовуємо шкалу: дуже низька чутливість – 0 балів; низька – 1 бал; помірна – 2 бали; висока – 3 бали; дуже висока – 4 бали. При цьому оцінка береться зі знаком «+», якщо дія зовнішнього фактора сприятливо позначається на внутрішніх факторах конкурентоспроможності підприємства, і зі знаком «-» у противному разі.

Сумарна оцінка чутливості проводиться в початкові і кінцеві моменти часового відрізка $[t(kc_m); t(kc_{m+1})]$ за допомогою оцінок експертів за такою формулою:

$$Ч(v\phi_k, z\phi_l, t) = \left(\sum_{j=1}^p h_j \cdot v\phi_{kij} \right) / \sum_{j=1}^p h_j, \quad (1.19)$$

де h_j – ваговий коефіцієнт компетентності j -го експерта;

$v\phi_{kij}$ – оцінка j -м експертом чутливості k -ї складової конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім напрямом до впливу l -го зовнішнього фактора.

Очевидно, що фактори зовнішнього середовища можуть або підсилювати, або компенсувати дію один одного, збільшуючи чи, відповідно, зменшуючи при цьому силу внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим узагальнену характеристику чутливості $Ч(v\phi_k, t)$ складової конкурентоспроможності $v\phi_k$ за внутрішнім напрямом до впливу на неї зовнішніх факторів $z\phi_l$ конкурентоспроможності можна виразити у вигляді середньозваженої чутливостей цієї складової до кожного з факторів:

$$\mathcal{C}_B(\mathcal{B}\phi_k, cu_m, t) = \sum_{i=1}^l C(\mathcal{Z}\phi_i, cu_m, t) \cdot \mathcal{C}(\mathcal{B}\phi_k, \mathcal{Z}\phi_i, t) \Big/ \sum_{i=1}^l C(\mathcal{Z}\phi_i, cu_m, t). \quad (1.20)$$

Тоді прогнозований показник чутливості внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства $\mathcal{B}\Phi\P(cu_m, t)$ у момент часу t для розглянутого сценарію (cu_m) варто використовувати для приведення значень початкового рівня оцінок конкурентоспроможності підприємства та його складових в діапазон $[0, 1]$ з наступною інтерпретацією як вірогідності відповідного стану подати в такому вигляді:

$$\mathcal{B}\Phi\P(cu_m, t) = \sqrt[s]{\prod_{k=1}^s \alpha_k \cdot \mathcal{C}_B(\mathcal{B}\phi_k, cu_m, t)}, \quad (1.21)$$

де α_k – коефіцієнт значущості k -го показника конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім напрямом (визначається експертно).

Сумарна прогнозна оцінка адаптивності внутрішніх факторів конкурентоспроможності $A(\mathcal{Z}\phi, t)$ до впливу i -го зовнішнього фактора конкурентоспроможності виконуємо, як і раніше, для кожного з часових інтервалів $[t(\kappa c_m); t(\kappa c_{m+1})]$ за допомогою середньозважених оцінок експертів за формулою:

$$A(\mathcal{Z}\phi_i, t) = \left(\sum_{j=1}^p h_j a_{ij} \right) \Big/ \sum_{j=1}^p h_j, \quad (1.22)$$

де h_j – ваговий коефіцієнт компетентності j -го експерта;

a_{ij} – оцінка j -м експертом адаптивності складової конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім напрямом до впливу i -го зовнішнього фактора.

Як узагальнювальну характеристику адаптивності внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства $\mathcal{A}\Pi(cu_m, t)$ до впливу всіх зовнішніх факторів у момент часу t в розглянутому сценарії пропонується такий показник:

$$\mathcal{A}\Pi(cu_m, t) = \sqrt[l]{\prod_{i=1}^l \gamma_i \cdot A(\mathcal{Z}\phi_i, t)}, \quad (1.23)$$

де γ_i – ваговий коефіцієнт адаптивності до впливу i -го зовнішнього фактора:

$$\gamma_i = C(\mathcal{Z}\phi_i, cu_m, t) \Big/ \sum_{i=1}^l C(\mathcal{Z}\phi_i, cu_m, t). \quad (1.24)$$

Таким чином, ступінь змиви $K(cu_m, t)$ внутрішніх факторів $\mathcal{B}\phi_s$ з урахуванням адаптивності та чутливості до впливу зовнішніх факторів конкурентоспроможності можна визначати наступною формулою:

$$K(cu_m, t) = \sqrt{B\Phi\P(cu_m, t) \cdot A\P(cu_m, t)}. \quad (1.25)$$

Отримані результати є основою для розв'язання задачі прогнозування оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства I за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища у різні моменти часу для розглянутого сценарію

$$I = \sum_{i=1}^n x_{\phi i} \cdot d_i \cdot K(cu_m, t) + \sum_{j=1}^m x_{\phi j} \cdot d_j \cdot C(\phi_k, cu_m, t), \quad (1.26)$$

де I – оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства за зовнішнім та внутрішнім напрямками;

$x_{\phi i}$ – стандартизована оцінка i -го фактора внутрішнього середовища підприємства;

$x_{\phi j}$ – стандартизована оцінка j -го фактора зовнішнього середовища підприємства;

d_i – ваговий коефіцієнт i -го фактора внутрішнього середовища підприємства;

d_j – ваговий коефіцієнт j -го фактора зовнішнього середовища підприємства;

n – кількість показників внутрішнього середовища підприємства;

m – кількість показників зовнішнього середовища підприємства.

Отже, за наведеним методичним підходом [264], спрогнозуємо рівні конкурентоспроможності досліджуваних 40 підприємств машинобудування Харківського регіону на 2010 та 2011 роки. Вплив факторів зовнішнього середовища буде оцінюватись на початок нового року. Розглянемо оптимістичний сценарій подій, при якому передбачається поліпшення умов зовнішнього середовища. Обчислені прогнозні значення конкурентоспроможності промислових підприємств України на прикладі 40 підприємств машинобудівного комплексу на 2010 – 2011 рр. зведено у *табл. 1.25*.

Згідно з методичним підходом якісного розмежування оцінок конкурентоспроможності промислового підприємства, який базується на досягненнях теорії нечітких множин, що розглядався вище, в *табл. 1.26* представлено виділені групи підприємств машинобудівного комплексу, приналежних до класів залежно від оцінки (рівня) конкурентоспроможності промислового підприємства за зовнішнім та внутрішнім напрямками за 2009 рік, який узятий за базу у розмежуванні класів оцінок конкурентоспроможності, та прогнозні 2010 – 2011 рр.

Конкурентоспроможність промислового підприємства

Таблиця 1.25

**Фактичні та прогностичні значення конкурентоспроможності промислових підприємств України
на прикладі 40 підприємств машинобудівної галузі**

| № з/п | Оцінки конкурентоспроможності за зовнішнім та внутрішнім напрямками | | |
|----------|---|-------|-------|
| | 2009 (базовий) | 2010 | 2011 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 0,22 | 0,212 | 0,225 |
| 2 | 0,187 | 0,187 | 0,240 |
| 3 | 0,315 | 0,232 | 0,241 |
| 4 | 0,354 | 0,399 | 0,430 |
| 5 | 0,359 | 0,360 | 0,366 |
| 6 | 0,443 | 0,358 | 0,389 |
| 7 | 0,192 | 0,150 | 0,140 |
| 8 | 0,345 | 0,344 | 0,342 |
| 9 | 0,284 | 0,292 | 0,338 |
| 10 | 0,375 | 0,362 | 0,375 |
| 11 | 0,227 | 0,230 | 0,226 |
| 12 | 0,396 | 0,403 | 0,417 |
| 13 | 0,250 | 0,216 | 0,233 |
| 14 | 0,234 | 0,245 | 0,293 |
| 15 | 0,292 | 0,284 | 0,282 |
| 16 | 0,244 | 0,214 | 0,206 |
| 17 | 0,24 | 0,229 | 0,233 |
| 18 | 0,210 | 0,195 | 0,203 |
| 19 | 0,489 | 0,497 | 0,520 |
| 20 | 0,145 | 0,116 | 0,124 |
| 21 | 0,243 | 0,217 | 0,253 |
| 22 | 0,363 | 0,357 | 0,353 |
| 23 | 0,354 | 0,396 | 0,405 |
| 24 | 0,253 | 0,255 | 0,266 |
| 25 | 0,285 | 0,264 | 0,257 |
| 26 | 0,341 | 0,333 | 0,349 |
| 27 | 0,456 | 0,449 | 0,420 |
| 28 | 0,194 | 0,181 | 0,192 |
| 29 | 0,242 | 0,221 | 0,236 |
| 30 | 0,274 | 0,282 | 0,289 |
| 31 | 0,348 | 0,350 | 0,361 |

Закінчення табл 1.25

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|-------|-------|-------|
| 32 | 0,282 | 0,300 | 0,310 |
| 33 | 0,340 | 0,329 | 0,331 |
| 34 | 0,445 | 0,457 | 0,480 |
| 35 | 0,456 | 0,422 | 0,434 |
| 36 | 0,249 | 0,206 | 0,236 |
| 37 | 0,317 | 0,319 | 0,321 |
| 38 | 0,484 | 0,497 | 0,511 |
| 39 | 0,395 | 0,346 | 0,363 |
| 40 | 0,429 | 0,366 | 0,398 |

Таблиця 1.26

Розподіл досліджуваних підприємств машинобудування за класами згідно з побудованою функцією приналежності за 2009–2011 рр.

| Клас | Межі класу (за базовим 2009 р.) | Порядковий номер підприємства | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | | 2009 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2010 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2011 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % |
| Клас низького рівня | 0–0,31 | 1–3, 7, 9, 11, 13–18, 20, 21, 24–25, 28–30, 32, 36–37 | 55 | 1–3, 7, 9, 11, 13–18, 20–21, 24–25, 28–30, 32, 36–37 | 55 | 1–3, 7, 11, 13–18, 20–21, 24–25, 28–29, 30, 32, 36 | 50 |
| Клас середнього рівня | 0,32–0,49 | 4–6, 8, 10, 12, 19, 22–23, 26–27, 31, 33–35, 38–40 | 45 | 4–6, 8, 10, 12, 19, 22–23, 26–27, 31, 33–35, 38–40 | 45 | 4–6, 8–10, 12, 22–23, 26–27, 31, 33–35, 37, 39–40 | 45 |
| Клас високого рівня | 0,50–1 | – | 0 | | 0 | 19, 38 | 5 |

Відповідно до цього можна зробити наступні висновки:

- 1) У порівнянні з 2009 р. середній рівень конкурентоспроможності промислових підприємств машинобудівного комплексу у спрогнозованих періодах 2010–2011 рр. змінюється несуттєво. Так, $\Delta \bar{I}_{2009/2010}$ складає 0,021, $\Delta \bar{I}_{2009/2011} - 0,025$, $\Delta \bar{I}_{2010/2011} - 0,016$.

Зміна рівня конкурентоспроможності (середня) є відношенням суми різниці показників конкурентоспроможності за роки, що порівнюються, по модулю до загальної кількості досліджуваних підприємств. Наприклад,

$$\Delta \bar{I}_{2009/2010} = \frac{\sum_{i=1}^n |I_{i2009} - I_{i2010}|}{n}, \quad n = 40.$$

- 2) В групу підприємств з найбільшою зміною рівня конкурентоспроможності у 2010 р. порівняно з 2009 р. ($\Delta I_{\max 2009/2010}$) віднесемо підприємства з порядковими номерами 3, 6, 39 та 40, у 2011 р. порівняно з 2009 р. ($\Delta I_{\max 2009/2011}$) – підприємства 3, 4, 9 та 14. Коливання рівнів конкурентоспроможності даних підприємств знаходиться у межах 0,049–0,085, 0,054 – 0,076 відповідно.

Найбільшою зміною рівня конкурентоспроможності в даному разі називається абсолютне значення найбільшої різниці між рівнями конкурентоспроможності підприємств за роками, що порівнюються. Наприклад, для 2009р. та

$$2010 \text{ р. } \max_{i=1..40} |I_{i2009} - I_{i2010}|.$$

- 3) Найбільш конкурентоспроможними, як і протягом 2007 – 2009 рр., у прогностичному періоді 2010 – 2011 рр. залишається підприємство з порядковим номером 19, а також підприємство 38, яке в 2011р. за прогностичними розрахунками матиме високий рівень конкурентоспроможності (0,511). Збільшення рівня конкурентоспроможності також спостерігається у групі підприємств з наступними номерами 4 – 5, 9, 12, 14, 17, 23 – 24, 30 – 32, 34 – 35, 37 – 38. Найбільш перспективними серед них є підприємства 4, 34, які мають швидкі темпи зростання конкурентоспроможного рівня.
- 4) За прогностичними даними у 2010 – 2011 рр., у критичному стані будуть знаходитися підприємства з порядковими номерами 7, 16, 18 та 20, рівні конкурентоспроможності яких продовжуватимуть знижуватись та є дуже низькими.

5) Загальний перерозподіл оцінок конкурентоспроможності підприємств за класами (у відсотковому відношенні) спостерігається тільки в прогнозному 2011 р. Так, питома вага підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності у 2011 р. складатиме 50%, що на 5% менше порівняно з 2009 базовим роком та прогнозним 2010 р. Питома вага підприємств з середнім рівнем конкурентоспроможності протягом 2010 – 2011 рр. залишиться не змінною та становитиме 45 % підприємств від загальної кількості. Частка підприємств, що змінили рівень конкурентоспроможності, за виділеними класами становить 7,5 %. Серед них відмітимо підприємство 38, яке за даними 2009 – 2010 рр було віднесено до класу середнього рівня за оцінкою конкурентоспроможності, а вже у 2011 р. – до класу високого рівня, та підприємства 9, 37 – з класу низького рівня у 2009 – 2010 рр. до класу середнього рівня у 2011 р. Перспективними з погляду переходу до класу високого рівня за оцінкою конкурентоспроможності є підприємства 34 та 35, значення рівнів конкурентоспроможності яких наближається до межі класу високого рівня.

Отримані результати фактичних і прогнозних величин рівнів конкурентоспроможності підприємства дозволяють зробити висновки щодо слабких сторін функціонування підприємств, удосконалення системи управління ресурсами, визначення потенційних можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності та можуть стати підґрунтям розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, у результаті апробації доведено, що запропонований методичний підхід є дієвим, має наукову новизну та практичну значущість щодо визначення конкурентоспроможності підприємства як основи подальшого розвитку промислового підприємства.

Висновки до першого розділу

За результатами досліджень, викладених у першому розділі, зроблено такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – одна зі складових успіху в сучасному ринковому середовищі. Від розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність» значною мірою залежать оцінка рівня, вибір та обґрунтування заходів з досягнення, підтримання на необхідному рівні та підвищення конкурентоспроможності.

2. На основі огляду публікацій з проблеми конкурентоспроможності встановлено, що дотепер не виконано синтезу розробок науковців, не досягнуто єдно-

сті теоретичних і практичних напрацювань, не усунено різноманітності логічних підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність»; не було застосовано системного підходу до визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

3. Розуміння поняття «конкурентоспроможність» можливе лише за умови розгляду словотворчих та похідних термінів. Ключовим, змістоутворюючим є термін «конкуренція» – атрибут ринкової економіки, фактор стимулювання господарської активності та збільшення пропозицій товару, підвищення якості пропонуваного товарів, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. Сукупність суб'єктів ринку і відносини між ними становлять конкурентне середовище. Кожен суб'єкт намагається найефективніше вести конкурентну боротьбу, використовуючи свої позитивні відмінності від конкурентів – конкурентні переваги, що в довгостроковому періоді дозволяє суб'єкту наростити стратегічний потенціал, тобто можливості, ресурси та нові шляхи досягнення стратегічних цілей. Принципи поведінки в конкурентному середовищі мають назву «конкурентна стратегія». Підкреслено наявність зворотного взаємозв'язку між складовими систем «стратегічний потенціал – конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія – конкурентна перевага». Кількісну та якісну характеристики конкурентоспроможності, що мають практичне значення, визначено як «рівень конкурентоспроможності».

4. Дослідження літературних джерел з питання визначення поняття «конкурентоспроможність» дало змогу з'ясувати, що проблемі вивчення конкурентоспроможності приділило увагу багато відомих фахівців у галузі менеджменту та маркетингу; конкурентоспроможність – багаторівнева економічна категорія; поняття «конкурентоспроможність» має властивість універсальності й поширюється як на об'єкти ринкових відносин (товар, послуга), так і на суб'єкти (організація, галузь, країна в цілому); конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів господарювання перебуває в динамічному та нестійкому стані внаслідок мінливості конкурентного середовища. Виявлені проблеми зумовили необхідність подальшого уточнення понятійного апарату конкурентоспроможності на прикладі підприємства.

5. З урахуванням виявлених позитивних рис і недоліків визначень інших авторів сформульовано власне визначення конкурентоспроможності підприємства через дефініцію його стану, який відбивається у властивості конкурувати, дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або на більш привабливих (ефективних) умовах порівняно з іншими суб'єктами ринку, та запропоновано графічну інтерпретацію наведеного визначення.

6. Досліджено методи кількісної оцінки й аналізу конкурентоспроможності підприємства, в результаті чого встановлено, що дотепер відсутні єдина система показників конкурентоспроможності та загальні методи об'єднання цих показників в один інтегральний кількісний показник. Усе це створює проблеми при оцінці й управлінні конкурентоспроможністю. Обґрунтовано необхідність застосування експертних методів при оцінці конкурентоспроможності промислового підприємства. Запропоновано визначення конкурентоспроможності за двома напрямками – зовнішнього, що включає загальні щодо ринку показники (ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єру, купівельна спроможність суб'єктів ринку) та показники складової макро- і мезосередовища бізнесу (політичні, інституційні, соціокультурні, економічні, екологічні) та внутрішнього середовища, до якого відносимо показники фінансових ресурсів, основних фондів, технології, людських ресурсів, інформаційно-інноваційних ресурсів, управлінської діяльності та конкурентоспроможність продукції. Цінність даного підходу полягає у можливості дослідити процес конкурентоспроможності ринкового середовища в той чи інший момент часу.

7. З погляду системи «підприємство – споживач – партнер» конкурентоспроможність промислового підприємства подано через дефініцію стану суб'єкта, що пропонує продукцію виробничо-технічного призначення споживачеві підприємству (підприємство як виробник), та стану суб'єкта, який заохочує потенційного партнера до приєднання і співпраці (підприємство як роботодавець та як партнер). Зроблено висновок про те, що визначення конкурентоспроможності за двома видами середовища: зовнішнім та внутрішнім, при розгляді підприємства з позицій виробника, роботодавця та партнера не втрачає своєї цінності та актуальності, а навпаки, даний підхід дозволяє отримати не тільки оцінку конкурентоспроможності підприємства за запропонованими системами показників але й визначити показники конкурентоспроможності у відповідності з положенням промислового підприємства на ринку враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Вплив факторів макро-, мезосередовища бізнесу та факторів близького середовища (загальних щодо ринку) оцінено за переліком наступних показників: забезпеченість дорогами і транспортом, екологічний стан навколишнього середовища, система податкових знижок та кредитів, ефективність законодавства на прикладі оцінки ефективності використання партнерських кредитно-фінансових програм, загальна ємність ринку, очікуваний ефект від розширення сфери діяльності та рівень вхідного бар'єра. Найбільш значущими показниками конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства відповідно до специфіки даного

дослідження визначено показники фінансового стану та фінансових результатів, показники ефективності використання основних засобів, показники відтворення основних засобів, коефіцієнт технічного рівня, інноваційну активність підприємства, рівень системи постачання та збуту, достатність мотивації персоналу, організаційну культуру управління, рівень задоволеності заробітною платою, рівень задоволеності умовами праці, ефективність (сила) комунікацій, ефективність управлінської діяльності, конкурентоспроможність продукції.

8. Запропонований методичний підхід до визначення оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища було апробовано на прикладі 40 працюючих промислових підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону.

За результатами розрахунків оцінок конкурентоспроможності зроблено наступні висновки:

- серед досліджених 40 промислових підприємств машинобудівного комплексу станом на 2009 р. 55% підприємств мають низький рівень конкурентоспроможності, 45% підприємств – середній рівень конкурентоспроможності та жодне з підприємств не має високий рівень конкурентоспроможності, тоді як ще рік тому питома вага підприємств з високим рівнем конкурентоспроможності складала 7,5%;
- частка підприємств, показник конкурентоспроможності яких має середній рівень в 2009 р., зменшилась на 10% порівняно з 2007 р. та на 15% – з 2008 р. за рахунок збільшення кількості підприємств, які мають низький рівень конкурентоспроможності. Для порівняння, питома вага підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності у 2007 р. дорівнювала 37,5%, а у 2008 р. цей показник мав значення 32,5 %;
- серед досліджених підприємств машинобудівного комплексу на 2009 р. найбільш конкурентоспроможними є підприємства 19 та 38. Рівень їх конкурентоспроможності сягає 0,489 та 0,484 відповідно. У 2007 – 2008 рр. до групи підприємств, що мають найвищі показники конкурентоспроможності, входять підприємства з порядковими номерами 3, 19, 23 та 5, 19, 23 відповідно;
- за період 2007 – 2009 рр. лише підприємство з номером 39 з п'яти найбільш конкурентоспроможних утримує позиції лідера серед досліджуваних 40 підприємств машинобудівної галузі протягом трьох років;
- 35% з 40 досліджуваних підприємств змінили рівень конкурентоспроможності за класами протягом трьох років.

9. Для вирішення проблеми, яку оцінку конкурентоспроможності вважати низькою, середньою або високою та яким чином визначати межі інтервалів оцінок, застосовано теорію нечітких множин.

При побудові функцій приналежності промислових підприємств до класів низького, середнього та високого рівня відповідно до оцінки (рівня) конкурентоспроможності за базовий прийнято вважати 2009 р. Такий вибір обумовлено критичністю розвитку економічних подій в середині країни та світі в цілому.

10. Наголошено на тому, що об'єктивною необхідністю для сучасного промислового підприємства стає прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її факторів. Прогнозування необхідне, насамперед, для визначення основних цілей підприємства у майбутньому та розробки ефективних стратегій їх досягнення, визначення основних програм виробничого розвитку і поведінки на ринку.

Обґрунтовано необхідність використання найбільш доступних методів і підходів для прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її факторів, а саме: експертних, основна перевага яких полягає в можливості їх реалізації в умовах часткової невизначеності ринкового середовища, неточності вихідних даних і незначної потреби в статистичній інформації.

Одними з основних показників, які необхідно враховувати при прогнозуванні, визначено ступінь адаптивності та рівень чутливості внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства до впливу зовнішніх факторів середовища.

За наведеним методичним підходом проведено прогнозування межі класів конкурентоспроможності 40 промислових підприємств машинобудівного комплексу України на 2010 та 2011 роки, за результатами якого зроблено наступні висновки:

- у порівнянні з 2009 р. середній рівень конкурентоспроможності промислових підприємств машинобудівного комплексу у спрогнозованих періодах 2010 – 2011 рр. змінюється несуттєво. Так, $\Delta \bar{I}_{2009/2010}$ складає 0,021, $\Delta \bar{I}_{2009/2010} - 0,025$, $\Delta \bar{I}_{2009/2010} - 0,016$;
- в групу підприємств з найбільшою зміною рівня конкурентоспроможності у 2010 р. порівняно з 2009 р. ($\Delta I_{\max 2009/2010}$) віднесено підприємства, що мають 3, 6, 39 та 40 порядкові номери, у 2011 р. порівняно з 2009 р. ($\Delta I_{\max 2009/2010}$) – 3, 4, 9 та 14 підприємства. Коливання рівнів конкурентоспроможності даних підприємств знаходиться у межах 0,049–0,085, 0,054 – 0,076 відповідно;

- найбільш конкурентоспроможними, як і протягом 2007–2009 рр., у прогностичному періоді 2010–2011 рр. залишається підприємство 19, а також підприємство 38, яке в 2011 р. за прогностичними розрахунками матиме високий рівень конкурентоспроможності (0,511). Збільшення рівня конкурентоспроможності також спостерігається у групі наступних підприємств 4 – 5, 9, 12, 14, 17, 23 – 24, 30 – 32, 34 – 35, 37 – 38. Найбільш перспективними серед них є – 4, 34, які мають швидкі темпи зростання конкурентоспроможного рівня;
- на 2010 – 2011 рр. у критичному стані будуть знаходитися підприємства з наступними порядковими номерами: 7, 16, 18 та 20, рівні конкурентоспроможності яких продовжуватимуть знижуватись та є дуже низькими;
- загальний перерозподіл оцінок конкурентоспроможності підприємств за класами (у відсотковому відношенні) спостерігається тільки в прогностичному 2011 р. Так, питома вага підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності у 2011 р. складатиме 50%, що на 5% менше порівняно з 2009 базовим роком та прогностичним 2010 р. Питома вага підприємств з середнім рівнем конкурентоспроможності протягом 2010 – 2011 рр. залишиться незмінною та становитиме 45 % підприємств від загальної кількості. Частка підприємств, що змінили рівень конкурентоспроможності, за виділеними класами становить 7,5 %. Серед них відмічено підприємство 38, яке за даними 2009 – 2010 рр. було віднесено до класу середнього рівня за оцінкою конкурентоспроможності, а вже у 2011 р. – до класу високого рівня, та підприємства 9, 37 – з класу низького рівня у 2009 – 2010 рр. до класу середнього рівня у 2011 р. Перспективними з погляду переходу до класу високого рівня за оцінкою конкурентоспроможності визначено підприємства 34 та 35, значення рівнів конкурентоспроможності яких наближається до межі класу високого рівня.

2. БІЗНЕСОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПАРТНЕРІВ

2.1 Генезис поняття привабливості партнерів

На сучасному етапі розвитку економіки України об'єктивною потребою багатьох промислових підприємств є створення відповідного умовам та особливостям ринкової економіки механізму управління. Такий механізм повинен забезпечити ефективне функціонування підприємства і сприяти досягненню фінансової стійкості в умовах зростаючої конкуренції. Стратегічне управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності ґрунтується на глибокому розумінні всіх особливостей функціонування підприємства й уможливає його конструктивний розвиток з урахуванням усіх тенденцій сучасної світової економіки [131].

Стратегічне управління має бути спрямоване на створення гнучкого економічного потенціалу, що дозволяє підприємству швидко й ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Економічний потенціал можна розглядати, з *одного боку*, як параметр, що відображує його можливі економічні результати діяльності підприємства, а з *іншого* – як сукупність тих ресурсів, які можуть бути використані в його економічній діяльності. Потенціал складається з декількох груп елементів, серед яких виділяють виробничий, фінансовий, маркетинговий, людський, інноваційний, управлінський та ін. Управління структурою економічного потенціалу підприємства дозволяє упорядкувати чинники внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, забезпечує оцінку ступеня впливу чинників внутрішнього середовища на економічні результати, сприяє ефективному розподілу ресурсів між елементами потенціалу та успішній взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем [132].

Кожне підприємство в процесі своєї діяльності взаємодіє з пов'язаними з ним групами, що знаходяться з ним у відносинах взаємозалежності. Тому для управління підприємством потрібно враховувати мотиви діяльності зацікавлених суб'єктів – власників, менеджерів і працівників даного підприємства, споживачів, партнерів, конкурентів, держави та ін. Підприємство повинне задовольнити кожну із зацікавлених груп, забезпечити сприятливі для своєї діяльності мотиваційні умови. Мотивація зв'язаних груп спрямовується на формування в них зацікавленості в отриманні деяких цінностей в обмін на ті, які може запропонувати саме підприємство, а також у створенні цінностей спільного використання. Така за-

цікавленість виникає, якщо обмін цінностями або створення спільної цінності є взаємнокорисними діями, які відповідають існуючим соціально-економічним нормам. Таким чином, підприємства повинні здійснювати управління своєю діяльністю з урахуванням складної системи взаємозалежності інтересів [133].

Сьогодні однією з найвпливовіших тенденцій розвитку світових промислових ринків стає інтеграція підприємств й організація ефективних корпоративних структур, які засновані на розширенні партнерських відносин і які дають можливість кожному їх учаснику отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Радикальні зміни також відбуваються у філософії підприємництва: фокус діяльності підприємства зміщується від процесу виробництва товарів до пропонування необхідних для споживачів рішень. У зв'язку з цим стратегія зростання прибутковості підприємства реалізується не тільки шляхом збільшення обсягів продажу продукції, а, більшою мірою, внаслідок того, що підприємці беруть на себе відповідальність за поліпшення результатів діяльності їх партнерів. Утім трансформація філософії бізнесу вимагає радикальної перебудови концепції підприємницької діяльності – від концентрації на власній внутрішній ефективності до розуміння чинників, які визначають ефективність діяльності партнерів [134 – 136]. У такий спосіб підприємства намагаються пристосуватися до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюються. На *рис. 2.1* подано різні варіанти реакції підприємства на зовнішні впливи в умовах зростаючої конкуренції й ускладнення бізнесової ситуації [137].

Але, як свідчить досвід вітчизняних промислових підприємств, більшість інтеграційних процесів, у яких беруть участь національні товаровиробники, характеризується непостійністю, низькою ефективністю подальшої роботи та непродуманістю складу учасників [135]. Значна частина названих проблем спричинена неефективністю вибору підходу до інтеграції, адже загальна орієнтація підприємства на інтерактивну взаємодію повинна включати координацію всього комплексу взаємовідносин підприємства в системі «споживач – підприємство – партнер».

Традиційно орієнтація підприємства на інтерактивну взаємодію передбачає два досить відокремлених процеси – процес управління взаємовідносинами зі споживачами і процес управління взаємовідносинами з постачальниками. Незважаючи на те, що окремо обидва процеси добре вивчені на рівні теоретичних підходів і практичних рішень, до цього часу механізм координації всього комплексу взаємовідносин промислового підприємства практично не розроблений.

Як свідчить світовий досвід, на сучасних промислових ринках, що характеризуються жорсткою конкуренцією, суттєві переваги можуть отримати ті підприємства, які зуміли сформувати ефективну систему взаємовідносин з усіма парт-

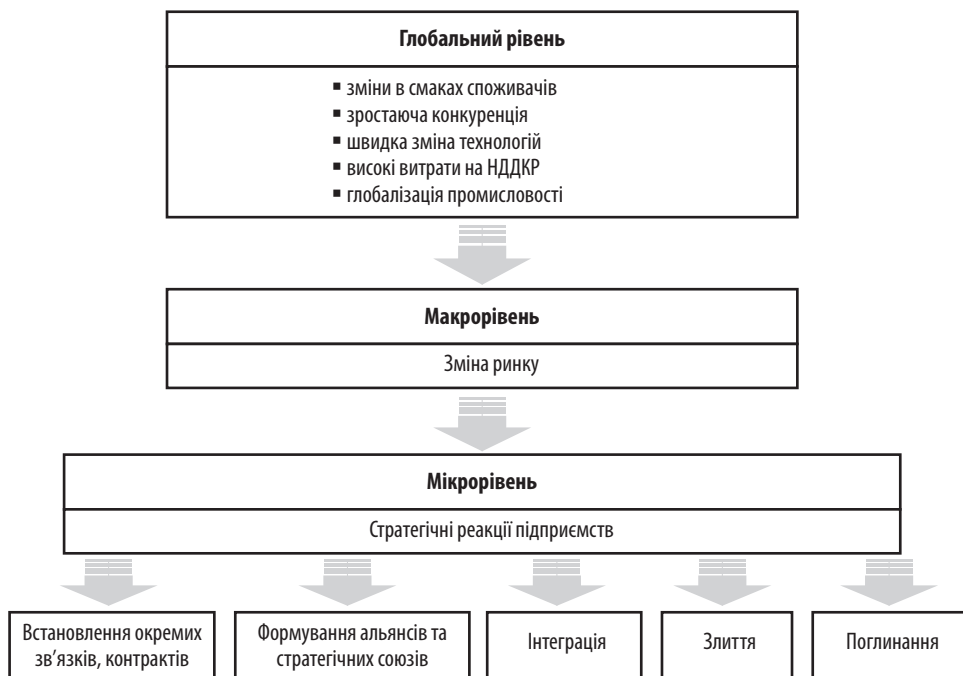


Рис. 2.1. Реакції підприємств на зовнішні впливи в умовах зростаючої конкуренції [137]

нерами: постачальниками, споживачами, посередниками та ін. Абсолютно очевидно, що різні підприємства в різних галузях промисловості по-різному будують систему взаємовідносин з тими або іншими партнерами, проте загальна тенденція така, що саме координація процесів управління взаємовідносинами з усіма учасниками ланцюжка створення цінності сприяє успішності підприємства на ринку.

Саме стратегічне управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності покликане допомогти реалізувати на практиці принципи партнерського маркетингу, вимагаючи спільних зусиль у галузі маркетингу від усіх функціональних підрозділів підприємства як однієї команди.

Слід зазначити, що маркетинг пройшов у своєму розвитку ряд стадій (табл. 2.1), серед яких можна виділити виробничу, товарну, збутову, а також стадію традиційного (чистого) маркетингу, соціально-етичну стадію, і, врешті-решт, втілюється в концепцію маркетингу взаємодії, або партнерського маркетингу [138 – 140].

Разом з тим, незважаючи на актуальність і практичну спрямованість процесів інтерактивної взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, ці процеси не до-

Таблиця 2.1

Еволюція концепції маркетингу [138–140]

| Концепція маркетингу | Часовий інтервал (роки) | Головна ідея | Основний інструментарій | Головна мета | Засоби досягнення мети | Етап розвитку маркетингу |
|---|-------------------------|--|---|---|---|--|
| Виробнича | 1860–1920 | Виробництво товарів, що вигідне підприємству | Собівартість, продуктивність | Удосконалення виробництва, зростання обсягів продажу, максимізація прибутку | Нарощування масштабу виробництва і зниження собівартості | Маркетинг – теорія руху товарів і послуг між організаціями, підприємствами та окремими особами |
| Товарна | 1920–1930 | Виробництво якісних товарів | Товарна політика | Удосконалення споживацьких властивостей товару | Удосконалення якості, експлуатаційних властивостей і характеристик товару | |
| Збутова | 1930–1960 | Формування каналів збуту, розширення збутових мереж | Збутова політика | Інтенсифікація збуту товарів за рахунок маркетингових зусиль з просування та продажу товарів | Удосконалення системи збуту і стимулювання продажів | Формування комплексу маркетингових дій з орієнтацією спочатку на продаж, потім на споживача |
| Традиційного (чистого) маркетингу | 1960–1980 | Виробництво товарів, що потрібні споживачам | Комплекс маркетинг-міксу, дослідження споживачів | Задоволення потреб цільових ринків | Комплексні маркетингові зусилля (маркетинг-мікс «4Р») | |
| Соціально-етичного маркетингу | 1980–1995 | Виробництво товарів, потрібних споживачам, з урахуванням вимог суспільства | Комплекс маркетинг-міксу, дослідження соціальних та екологічних наслідків від виробництва та споживання | Задоволення потреб цільових ринків за умови збереження людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, охорони довкілля | Задоволення екологічних, етичних, виховних проблем людства | Посадження інтересів споживача, виробника, партнерів і суспільства |
| Маркетингу взаємодії (партнерський маркетинг) | 1995 до цього часу | Виробництво товарів, що задовольняють споживачів та партнерів по бізнесу | Комплекс маркетинг-міксу, методи координації та інтеграції | Задоволення потреб споживачів, інтересів партнерів і держави в процесі їх комерційної та некомерційної взаємодії | Практичне використання знань про споживачів та партнерів для забезпечення безперервних і довгострокових взаємовигідних відносин | |

статньо детально розглядаються у вітчизняній економічній літературі. Наявні публікації [134; 141 – 144] присвячені, як правило, правовим та організаційно-технічним аспектам співпраці в окремих видах діяльності через систему лізингових відносин, спільного підприємництва, франчайзингу та ін.

У перших роботах з питань маркетингу партнерських взаємовідносин [144; 145] головну увагу було сконцентровано на дуальних взаємовідносинах підприємств, аналізі лояльності обраних підприємством споживачів або коопераційної взаємодії при проведенні і спільному фінансуванні класичних маркетингових досліджень. Надалі дослідники [146 – 151] охопили широкий спектр мережевих взаємовідносин, а у визначенні маркетингу взаємовідносин сформувалося декілька підходів. Так, С. Куш зазначає [152], що дослідник Л. Коот у 1994 році виділив такі три основні підходи до визначення маркетингу взаємовідносин: англо-австралійський, північноєвропейський та північноамериканський; пізніше А. Пайн (2001 р.) удосконалив запропоновану класифікацію підходів та визначив уже чотири підходи: британський (англо-австралійський, за класифікацією Л. Коота), північноамериканський, європейський (північноєвропейський, за Л. Коотом) та підхід групи ІМР. С. Куш [152] доповнив класифікацію підходів А. Пайна і виділив ще й німецький підхід. Таким чином, основні сучасні підходи теорії партнерського маркетингу згруповано у п'ять шкіл, головна відмінність між якими полягає в різних поглядах на ступінь охоплення маркетингом ринкових взаємовідносин (табл. 2.2).

Отже, виходить, що управління взаємовідносинами підприємств має базуватися на засадах партнерського маркетингу, зокрема на підході групи ІМР. Згідно із запропонованим підходом обмін результатами діяльності між підприємствами розглядається як взаємодія між рівними партнерами. Поряд з фінансовим обміном та обміном продукцією / послугами здійснюється інформаційний та соціальний обмін. Подібний взаємозв'язок підприємств приводить до формування довгострокових взаємовідносин.

На основі проведеного аналізу літературних джерел [44; 135 – 140; 144; 152] можна зробити висновок, що партнерський маркетинг – це безперервний процес створення, підтримання і розширення довгострокових взаємовідносин з клієнтами та іншими партнерами підприємства, спрямований на залучення та використання усіх ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) з метою подальшого спільного отримання й розподілу вигоди від цієї діяльності між усіма учасниками взаємовідносин. Основна мета партнерського маркетингу – надання споживачеві довговічних цінностей, при цьому запорукою успіху підприємства є досягнення високого ступеня лояльності (прихильності) споживачів.

Таблиця 2.2

Школи теорії партнерського маркетингу [152]

| Школи (підходи) | Сфера застосування | Основні напрямки досліджень | Рівень аналізу взаємовідносин | Трактування партнерського маркетингу | Внесок у теорію партнерського маркетингу | Основні представники |
|----------------------|--|--|---|--|---|--|
| Британська | Споживацький маркетинг, маркетинг послуг | Проблеми інтеграції, управління якістю, маркетингу споживацьких взаємовідносин та концепції маркетингу послуг | Усі рівні, окрім мережових підходів | Процес організації та управління взаємодією зі споживачами за декількома напрямками | Модель шести ринків | М. Хрістофер А. Пайн Д. Баллантін |
| Північноамериканська | Промисловий маркетинг, маркетинг послуг | Аналіз взаємовідносин на промислових ринках, маркетинг послуг | Усі рівні, окрім мережових підходів | Розвиток ефективних взаємовідносин, що ґрунтуються на довірі та взаємних обов'язках | Теорія довіри та взаємних обов'язків | Ф. Вебстер Т. Левіт Б. Джексон Л. Беррі Р. Морган Ш. Хант |
| Європейська | Усі галузі, акцент на маркетинг послуг | Маркетинг послуг, внутрішній маркетинг | Усі рівні | Нова парадигма маркетингу, яка передбачає залучення всіх співробітників підприємства в розвиток відносин з партнерами | Модель «30R» | Е. Гумменсон К. Гренрус |
| Група IMP | Промисловий маркетинг | Дуальні взаємовідносини підприємств, мережеві взаємовідносини | Рівень дуальних взаємовідносин на промислових ринках. Мережевий підхід у маркетингу | Процес налагодження довгострокових взаємовідносин з усіма учасниками ринку як з рівними партнерами за допомогою обміну продуктами праці, а також інформаційного і соціального обміну | Мережева модель маркетингових взаємовідносин | Х. Хакансон Я. Снеуга М. Каннінхем П. Турнбулл Д. Форд |
| Німецька | Промисловий маркетинг | Розробка теорії маркетингу взаємодії, заснованої на мережеві теорії, теорії обміну та неінституціональній теорії | Рівень дуальних взаємовідносин на промислових ринках. Мережевий підхід у маркетингу | Управління інформацією та невідзначеністю на ринках | Поява нових концепцій, таких як мережева динаміка та мережева позиція | К. Каас М. Клейнал-Тенкамп |

Сучасні промислові підприємства зацікавлені в налагодженні довгострокових відносин зі своїми клієнтами, дистриб'юторами, дилерами, постачальниками. У зв'язку з цим традиційні цілі маркетингу (намагання одержати максимальний прибуток від кожної проведеної операції) змінюються на користь формування взаємовигідних відносин з клієнтами та іншими зацікавленими учасниками ринкового середовища.

Співпраця суб'єктів системи «підприємство – партнер» може набувати різних форм, основні з яких: чиста трансакція, повторна трансакція, довгострокові відносини, партнерські відносини, стратегічні союзи [136; 153].

Перші три форми співпраці передбачають розвиток відносин у вигляді робочих взаємин, які корисні кожній зі сторін. Якщо чиста трансакція (тобто одинична закупівля) не характерна для промислових ринків, то такі форми співпраці, як повторна трансакція (придбання товарів відбулось декілька разів у одного постачальника) та довготривалі відносини, що передбачають певний рівень співпраці між постачальником і покупцем у вигляді неформальних угод, дуже поширені на вітчизняних ринках. У подібних неформальних угодах кожна зі сторін залучається до співпраці «неглибоко». Водночас такі неформальні взаємини зазвичай мають дещо антагоністичний характер, оскільки підприємству, як правило, не вдається подолати традиційного погляду на інші організації як на конкурентів. Згідно з традиційним підходом, якщо підприємство здійснює вигідну для нього трансакцію у сфері постачання, то інший постачальник автоматично при цьому зазнає втрат, і навпаки. У таких відносинах кожному зі сторін цікавлять тільки власні прибутки. При цьому підприємства не відчувають лояльності до постачальників і, вивчаючи пропозиції конкурентів, шукають кращі умови постачання. Розуміючи невизначеність щодо кількості та обсягів замовлень у майбутньому, постачальники задають жорсткі умови поставок і намагаються отримати максимальні прибутки за рахунок поодиноких трансакцій. Такий підхід до формування відносин не вигідний для жодної зі сторін. Подібні неформальні відносини між підприємствами домінували на ринку до 1980-х років (рис. 2.2). Але з початку 1980-х років більшість підприємств почали змінювати свою поведінку щодо партнерів, а це зумовило активний розвиток партнерських взаємовідносин, формування стратегічних союзів та альянсів. Такий підхід до співпраці з контрагентами вимагав докорінних змін у діяльності підприємств з урахуванням при цьому низки чинників (табл. 2.3) [136;154].

Як свідчать дані табл. 2.3, партнерські відносини передбачають, у першу чергу, укладання довгострокових угод, які гарантують збереження взаємних вигод у майбутньому, а також наявність спільної інформації, ризиків і винагород, що

Бізнесова привабливість партнерів

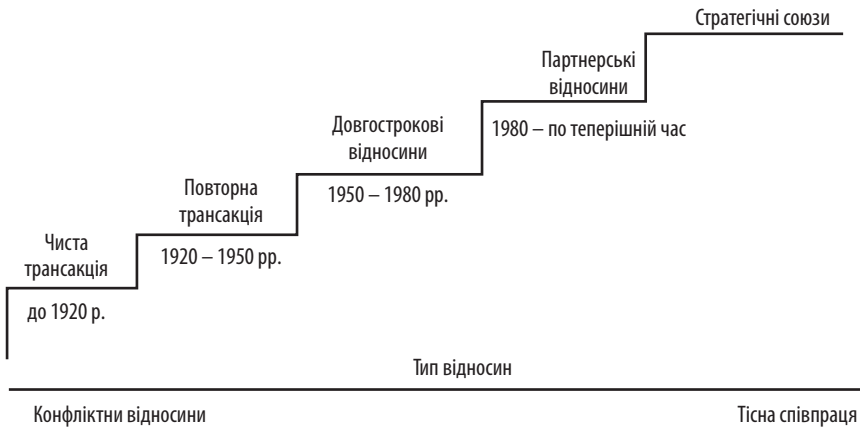


Рис. 2.2. Еволюція типів відносин між контрагентами

Таблиця 2.3

Зміни в діяльності підприємств для формування партнерських відносин [136; 154]

| Чинник | Конфліктний підхід | Підхід на основі партнерства |
|-------------------------|--|---|
| Прибуток | Одержання прибутку підприємства за рахунок прибутку іншої сторони | Обидві сторони отримують прибуток |
| Взаємовідносини | Одна зі сторін домінує | Рівне партнерство |
| Філософія бізнесу | Концентрація на власній внутрішній ефективності | Концентрація на інтересах споживачів |
| Комунікації | Обмежені та формальні | Усебічні та відкриті |
| Довіра | Невелика | Значна |
| Інформація | Обмежена | Відкрита та активний обмін |
| Рівень відповідальності | Відповідальність покладена на відділ матеріально-технічного постачання | Використання команд з перехресними функціями із залученням вищого керівництва |
| Рівень управління | Розв'язання тактичних завдань | Розв'язання стратегічних завдань |
| Контроль | Інтенсивний | Делегування повноважень і наділення відповідальністю |
| Управління якістю | Формулювання вимог до якості і жорсткий контроль | Спільне вирішення проблем, що виникають |
| Умови контрактів | Жорсткі | Гнучкі |
| Вирішення проблем | Кожна сторона вирішує сама, без обговорень з іншою | Спільне |
| Культура | Різна | Спільна |

можуть бути одержані внаслідок цих взаємовідносин. Співпрацюючи між собою на засадах партнерства, підприємства спільно шукають способи надання споживачам більшої споживчої цінності. Зазвичай формування відносин партнерства зумовлене необхідністю поліпшення якості обслуговування споживачів, підвищення гнучкості, зниження витрат, намаганням уникнути інвестицій у капітальне майно або відсутністю досвіду.

Нерідко у межах співпраці постачальник і покупець об'єднуються у тимчасові спілки – стратегічні союзи, які утворюються з метою: забезпечення безперервного надходження товарів для виробничого процесу клієнта; виконання програми випуску нової продукції; спільного охоплення певного ринку; реалізації спільних технологічних програм. Необхідними умовами функціонування стратегічного союзу є налагодження тісних контактів між учасниками кооперації; широкий обмін інформацією; відкритість і прозорість інформаційних потоків; спільне проведення планування і фінансування діяльності; виконання запланованих дій «у команді» [134].

З аналізу літературних джерел [134; 136; 139; 141; 144; 151; 155 – 159] видно, що існує багато визначень терміна «партнерство» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення поняття «партнерство»

| Автор | Зміст визначення |
|---|--|
| 1 | 2 |
| О. М. Азарян [134] | Партнерство – форма співробітництва фірм, компаній, не закріплена в установчих документах, а підтримувана фактично |
| Н. І. Чухрай, Н. І. Хтей, Р. Патора [136] | Партнерство – взаємовідносини, що передбачають укладання довгострокових угод, які гарантують збереження взаємних вигод у майбутньому, та характеризуються наявністю спільної інформації, ризиків і винагород, що можуть бути одержані внаслідок цих взаємовідносин |
| Я. Гордон [139] | Партнерство – спільна діяльність двох або більше підприємств, яка передбачає створення нових цінностей для споживачів, а також спільне отримання та розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії |
| Є. М. Палига, Д. С. Мельник [141] | Партнерство – форма співробітництва між підприємствами, проміжне становище між конкуренцією і монополією |
| В. Савельєв [144] | Партнерство – договірні відносини між декількома підприємцями, що дають можливість кожному з них отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності |
| С. П. Куц [151] | Партнерство – відносини, в які вступає підприємство для створення довгострокових конкурентних переваг |

| 1 | 2 |
|----------------------|--|
| П. Моліно [155] | Партнерство – спільна взаємодія підприємств, при якій кожен з партнерів виконує певну частку обіцянок, даних споживачеві |
| Р. Уелборн [156] | Партнерство – спільна діяльність, призначена для створення додаткової вартості за межами основних можливостей окремого підприємства |
| А. Н. Азріліян [157] | Партнерство – одна з найважливіших юридичних форм організації підприємства, що створюється на основі договору, яким регулюються права та обов'язки партнерів |
| Р. С. Дяків [158] | Партнерство – добровільна співпраця двох або декількох фізичних чи юридичних осіб, що беруть участь у спільних справах, проектах, програмах |
| Г. Хулей [159] | Партнерство – союз, який означає наявність близьких відносин між організаціями, але не передбачає спільного ведення бізнесу, характерного для спільних підприємств |

Узагальнюючи дані табл. 2.4, поняття «партнерство» можна визначити як добровільне співробітництво підприємств, що будується на основі розподілу їх прав, зобов'язань і відповідальності з метою отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок створення нової вартості спільної діяльності.

Якщо розглянути поняття «партнерство» ширше, тобто стосовно системи «підприємство – партнер – споживач», то можна сказати, що підприємства-партнери вкладають у спільну діяльність існуючі навички та здібності, результатом чого стає створення більшої цінності для споживачів у процесі співробітництва [160; 161]. Для ефективної взаємодії підприємство-виробник має перебувати в стані, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, держави порівняно з іншими суб'єктами більш привабливими засобами або на більш привабливих умовах. У свою чергу, підприємство-партнер має задовольняти інтереси підприємства-виробника у процесі співпраці з випуску продукції або надання послуг. Іншими словами, йдеться про конкурентоспроможність підприємства-виробника та привабливість підприємства-партнера. Крім того, слід додати, що створення нової цінності для споживачів є умовою появи їх задоволеності, що, у свою чергу, приводить до виникнення готовності споживачів до використання певної продукції підприємства. Усе це сприяє отриманню винагороди підприємствами-партнерами, зазвичай, у формі зростання прибутку, який дані підприємства одержують після реалізації нової цінності продукції на ринку (рис. 2.3).

Процес формування партнерських відносин є досить тривалим і складним та вимагає від підприємства урахування багатьох факторів макро- та мікросередовища (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Визначення бізнесової привабливості партнерів як фактора розвитку підприємства

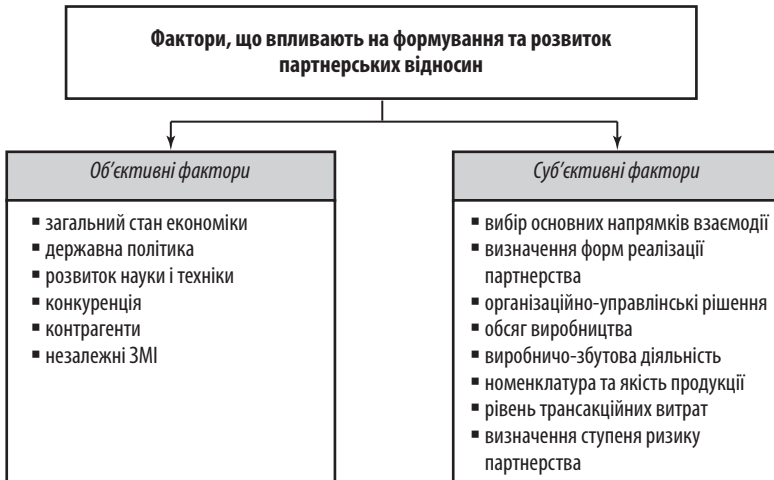


Рис. 2.4. Фактори, що впливають на формування й розвиток партнерських відносин [141]

Об'єктивні фактори (рис. 2.4) відображають вплив ринкового середовища на формування партнерських відносин, а суб'єктивні залежать від раціональності прийняття управлінських рішень, тобто знаходяться в компетенції підприємства. Взаємозв'язок між суб'єктивними та об'єктивними факторами дає змогу визначити ступінь пристосованості певного підприємства до ринкових умов, що і є критерієм конкурентоспроможності, надійності у виборі ділового партнера [141].

Слід зазначити, що серед дослідників [136; 154; 162] не існує єдиної думки щодо кількості етапів формування партнерських відносин. Так, І. В. Карасьов [162] виділяє лише чотири етапи: рішення про створення партнерства; формування профілю партнера, тобто розробка своєрідного переліку побажань, яким повинен відповідати майбутній партнер; оцінка кандидатів і вибір партнера; безпосередня організація партнерства.

О. Б. Гірна [154] пропонує шість етапів реалізації партнерства: підготовка підприємства до партнерства; оцінка ризику та вигод від партнерства, формулювання цілей і задач; порівняння свого варіанта з найкращими зразками інших видів партнерства; формування спільної команди для управління проектом та його реалізацією; підтвердження принципів партнерства, обов'язків, взаємовідносин і формулювання у формальному вигляді умов партнерства; продовження підготовки персоналу й удосконалення партнерства. Н. І. Чухрай [136] пропонує додати до етапів, запропонованих О. Б. Гірною [154], ще етап відбору кваліфікованих партнерів, а також окремо виділити етапи підтвердження принципів партнерства та формулювання умов партнерства.

Хоча дослідники і розбили процес формування партнерських відносин на достатню кількість етапів, проте всі ці етапи є досить складними, тому доцільно розділити кожен з них ще на декілька стадій (рис. 2.5).

Зазначимо, що першочерговим завданням підприємства є прийняття рішення про партнерство, тобто підприємство повинно: визначити, на яких умовах вступати в партнерські відносини; оцінити свої можливості щодо формування партнерських відносин; визначити, які установки, цінності та переваги має дане підприємство; з'ясувати, чи потрібно підприємству взагалі будувати партнерські відносини (рис. 2.6). Причому в процесі прийняття рішення про партнерство потрібно визначати лише основні (фундаментальні, першочергові) умови, принципи, можливості, які залишаються незмінними незалежно від обраного партнера.

Можна сказати, що процес прийняття рішення про партнерство – це початковий етап формування партнерських відносин. Адже саме те, які умови, принципи, установки, а головне, мета будуть сформульовані на цьому етапі, є визначальним для подальшого процесу формування партнерських відносин. А від зазначеного про-

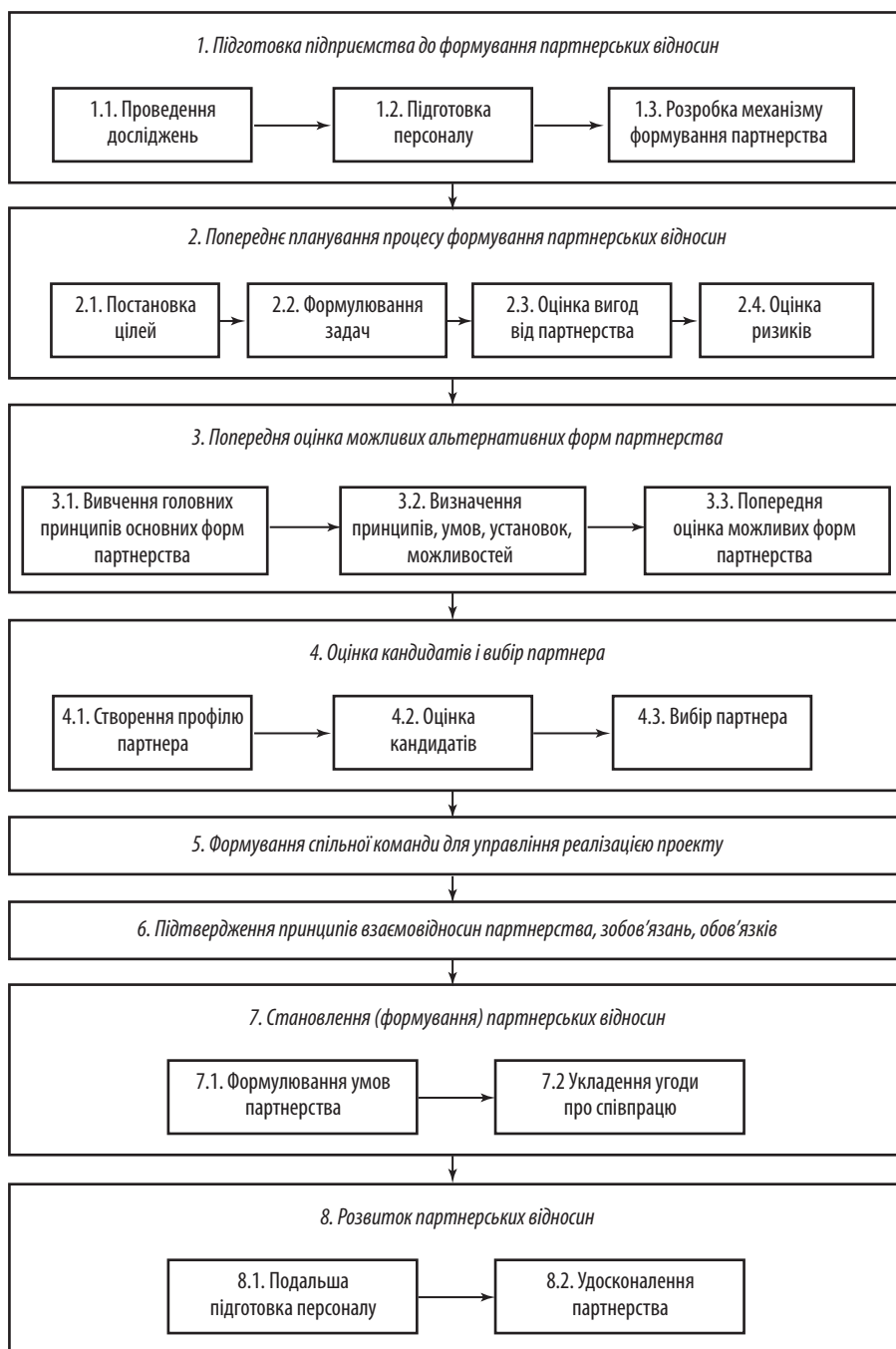


Рис. 2.5. Етапи формування партнерських відносин

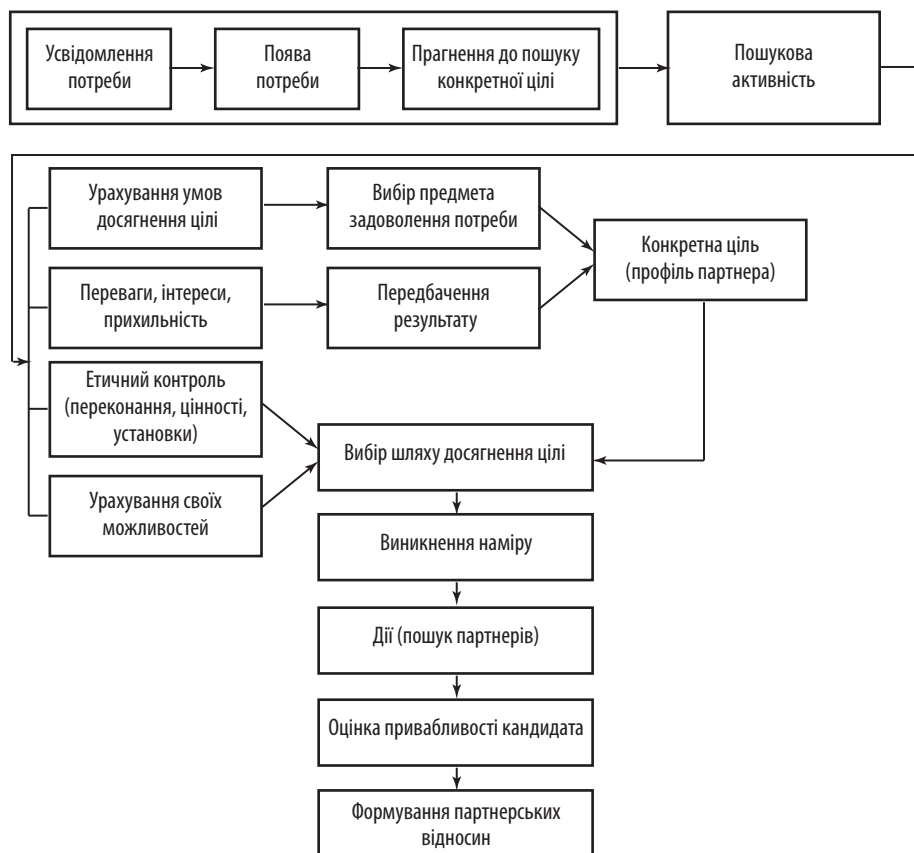


Рис. 2.6. Етапи прийняття рішення про партнерство

цесу багато в чому залежить життєвий цикл партнерства. Інакше кажучи, від того, наскільки ефективно сформовані партнерські відносини, залежатиме тривалість кожного з етапів життєвого циклу, а також життєвий цикл партнерства взагалі.

О. М. Азарян [134] пропонує виділяти п'ять етапів життєвого циклу альянсів: зародження, бум, нестабільність, зрілість, ліквідація. Дану модель доцільно використовувати і для партнерства (рис. 2.7), оскільки воно є однією з форм альянсу, хоча і має певні юридичні відмінності.

Етап зародження характеризується становленням партнерських відносин. На цьому етапі існує жорсткий контроль за виконанням обов'язків, дотриманням правил і принципів з боку кожного учасника взаємовідносин.

На *етапі буму* спостерігається розширення спільної діяльності у різних сферах – продукція, технології, капітал. Контроль зберігається. За короткий період діяльності досягається значна ефективність співпраці.

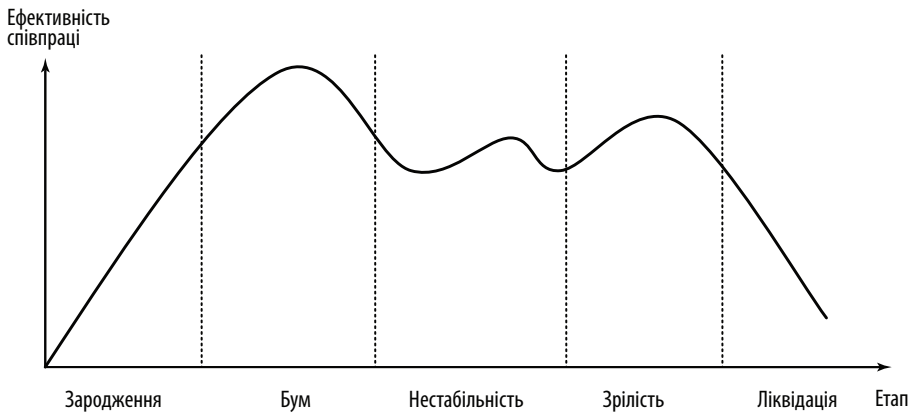


Рис. 2.7. Життєвий цикл партнерських відносин

Етап нестабільності характеризується послабленням контролю, а також виникненням нових умов функціонування підприємств унаслідок спільної діяльності.

На *етапі зрілості* для підприємств відкриваються нові можливості, створені співпрацею. Партнери довіряють один одному, контроль не такий жорсткий. Спостерігається підвищення ефективності спільної діяльності.

Ліквідація є заключним етапом життєвого циклу партнерства. На цьому етапі спільна діяльність стає недоцільною (за умови досягнення поставлених цілей або через виникнення суперечностей і проблем) або відбувається реорганізація підприємств унаслідок трансформації цілей партнерства (як приклад – поглинання одного з підприємств).

Але все ж таки головною метою підприємств, які прийняли рішення про формування партнерських відносин, є не просто суто партнерство, а реалізація саме вдалого, ефективного партнерства. У свою чергу, досягнення ефективного партнерства можливе лише за умови задоволення інтересів підприємств-партнерів. У цьому контексті доцільно використовувати поняття «привабливість партнерів».

Питання, що стосуються привабливості партнерів, є актуальними на будь-якому етапі партнерських відносин. На відміну від питання про доцільність партнерства, яке зазвичай вирішується на етапі прийняття рішення про партнерство, та питання про ефективність партнерства, що оцінюється після досягнення конкретних результатів, привабливість партнерів можна визначити і на етапі прийняття рішення про партнерство, і в процесі формування партнерських відносин, а також на будь-якому етапі життєвого циклу партнерських відносин. Взагалі, поняття «привабливість» досить широко вживається в науковій літературі.

Привабливість розглядається як мотиваційний фактор [163], як характеристика групового об'єднання [164], як позитивне ставлення до професії [165; 166], як фактор, що визначає вектор діяльності [167] тощо (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення поняття «привабливість»

| Автор | Зміст визначення |
|---|---|
| Є. П. Ільїн [163] | Привабливість – мотиваційний фактор, на основі якого виникає прихильність як специфічне емоційне ставлення суб'єктів. Привабливість визначається схожістю суб'єктів за структурою установок та оцінок і необхідністю взаємодії в процесі надання й отримання допомоги |
| А. І. Донцов [164] | Привабливість (групи) – загальний термін, що охоплює усі види задоволення потреб, які члени групи отримали або прагнуть отримати від перебування в групі |
| Я. Л. Коломінський А. А. Реан [165, 166] | Привабливість – позитивне ставлення до професії, яке формується на основі значущих для людини чинників |
| В. М. Снетков [167] | Привабливість – фактор, що визначає вектор діяльності, виходячи з емоційно забарвлених, суб'єктивних симпатій людей один до одного |
| С. І. Ожегов [100] | Привабливий – такий, що приваблює, викликає прихильність до себе |
| Д. В. Пермяков [168] | Привабливість – міра потрібності або непотрібності об'єкта зовнішнього середовища як такого, що здатен задовольнити відповідні потреби |
| І. В. Семенов [169] | Привабливість – здатність об'єкта мати переважні, порівняно з іншими об'єктами, властивості, містити у собі явні або очікувані вигоди для дослідника чи особи, що ухвалює рішення про його перевагу або вибір |
| Д. В. Дежинов [170] | Привабливість – це сукупність сприятливих умов та переваг, які дозволяють отримати додаткову вигоду або зменшити ризик |
| Г. М. Андрєєва [171] | Привабливість – складна система властивостей суб'єкта (об'єкта), що служить основою для виникнення позитивного емоційного ставлення до нього у людини |

На підставі проведеного аналізу визначень поняття «привабливість» можна дійти висновку, що у дослідників не існує єдиної думки щодо трактування даного поняття. Але, узагальнивши їх висловлювання, зазначимо, що привабливість об'єкта (суб'єкта) визначається наявністю позитивних властивостей у процесі задоволення потреб, унаслідок чого формується позитивне ставлення до цього об'єкта (суб'єкта).

Переходячи до розгляду привабливості бізнес-партнерів, потрібно згадати, що підприємства-партнери добровільно співпрацюють з метою задоволення своїх інтересів й отримання вигоди в процесі виробництва продукції чи надання послуг. Якщо партнер є суб'єктом господарювання і підтримує активну участь у бізнесових операціях підприємства, то доцільно розглядати його привабливість

як бізнесову, тому визначення бізнесової привабливості у контексті маркетингу слід розглядати як властивість підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці щодо випуску продукції або надання послуг [265].

2.2 Аналіз підходів до оцінки бізнесової привабливості партнерів

Як зазначалося вище, для здійснення своєї діяльності підприємства вступають у певні відносини з іншими підприємствами, що працюють на даному ринку. Останні репрезентують свій товар і різного роду послуги. В умовах конкуренції таких потенційних партнерів значна більшість. У зв'язку з цим виникає проблема оцінки привабливості ділових партнерів. Сьогодні такий вибір, як правило, здійснюється емпірично, без належного наукового обґрунтування. Таким чином, актуальною є проблема наукового обґрунтування оцінки привабливості партнерів, що може досягатися за допомогою розрахунку деякого інтегрального показника. Іншими словами, актуальною є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій для визначення привабливості партнерів за комплексом показників їх діяльності для встановлення взаємовигідних ділових зв'язків.

Отже, для оцінки привабливості бізнес-партнерів слід обрати ті показники, за якими буде проводитися оцінювання. Літературний аналіз показав [134; 135; 141; 146; 153; 162; 172 – 176], що не існує певного набору показників, за яким потрібно оцінювати бізнесову привабливість партнерів. Але є ряд категорій, які використовуються авторами для визначення привабливості, а саме: валентність, значущість, ефективність, бажаність і доцільність партнерства. Детальний розгляд показників, що характеризують дані категорії, дозволить отримати систему критеріїв для оцінки привабливості бізнес-партнерів.

Як зазначає Є. Крикавський [172], для оцінки привабливості партнерів має бути сформований багатокритеріальний підхід, використання якого вимагає реалізації певного алгоритму (рис. 2.8).

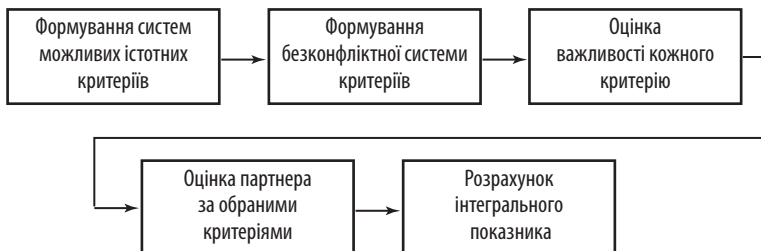


Рис. 2.8. Алгоритм багатокритеріального підходу до оцінки привабливості партнерів [172]

Н. С. Струк [173] вважає, що комплексна оцінка ділового партнерства повинна проводитися за п'ятьма окремими напрямками / групами показників перспективності ділового партнерства як для власного підприємства, так і для потенційних партнерів (до них належать показники оцінки фінансового стану, комерційних можливостей, конкурентоспроможності; ризику ділової взаємодії; економічної ефективності управлінських рішень; зміни цін; показники аналізу виконання договірних зобов'язань).

В. О. Кузміньський [174] як критерії, що визначають потенційну результативність партнерських відносин, виділяє такі:

- стійка динаміка збільшення основних виробничих показників діяльності, здатність до нарощування обсягів виробництва, продажу і прибутку;
- здатність до оновлення виробничих потужностей, підвищення технологічного рівня виробництва;
- стійкі фінансові результати діяльності й платоспроможність, поповнення джерел обігових коштів та збільшення частки фінансових ресурсів, підвищення ефективності використання власних коштів;
- підвищення інвестиційної активності.

Виходячи з цих критеріїв, основними напрямками оцінки мають стати: аналіз виробничої діяльності; аналіз використання інвестицій; аналіз фінансового стану і платоспроможності; аналіз структури та джерел фінансування інвестицій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оцінки партнерської діяльності

| Виробнича діяльність | Використання інвестицій | Фінансовий стан та платоспроможність | Структура і джерела фінансування інвестицій |
|---|---|--|--|
| 1. Обсяг виробництва 2. Обсяг продажу 3. Постачання завдяки кооперації 4. Собівартість продажу 5. Виручка від продажу 6. Прибутки (збитки) від продажу 7. Чистий прибуток (після сплати податків) | 1. Обсяг інвестицій у нефінансові активи (капіталотворчі інвестиції): <ul style="list-style-type: none"> ■ в основний капітал; ■ у нематеріальні активи; ■ у приріст виробничих запасів 2. Довгострокові фінансові вкладення | 1. Виручка від продажу 2. Чистий прибуток 3. Вартість активів 4. Вартість основних коштів 5. Оборотні активи: <ul style="list-style-type: none"> ■ виробничі запаси; ■ дебіторська заборгованість; ■ короткострокові фінансові вкладення; ■ кошти 6. Короткострокові зобов'язання: <ul style="list-style-type: none"> ■ позики та кредити; ■ кредиторська заборгованість | 1. Обсяг інвестиційної програми (потреба в інвестиціях) 2. Обсяг фінансування інвестицій: <ul style="list-style-type: none"> ■ власні кошти; ■ залучені кошти 3. Довгострокові інвестиційні кредити 4. Кількість завершених інвестиційних проектів |

І. С. Ніколаєнко [175] розділяє критерії оцінки доцільності партнерства на економічні та неекономічні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Критерії оцінки доцільності партнерства

| Економічні критерії | Неекономічні критерії |
|--|---|
| Виробничий результат (кількість, асортимент, вартість, якість) Витрати на виробництво продукції чи послуг, ціна реалізації продукції чи послуг Прибуток, рентабельність Матеріалоємність продукції Фондоємність продукції Фондоозброєність Ефективність інвестицій Зростання підприємства і зміна його частки ринку | Здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища (адаптивність) Ступінь інтеграції (узгодженість співпраці виробничо-технологічних та організаційно-управлінських елементів) Інтенсивність міжгрупових конфліктів Здатність до інновацій Ступінь забезпечення потреб персоналу |

А. Ю. Ващенко [176] стверджує, що основою для оцінки ефективності партнерства є ділова репутація на ринку, яка може визначатися на основі бухгалтерської звітності. Для подібної оцінки компанії потрібно здійснити шість кроків (рис. 2.9).

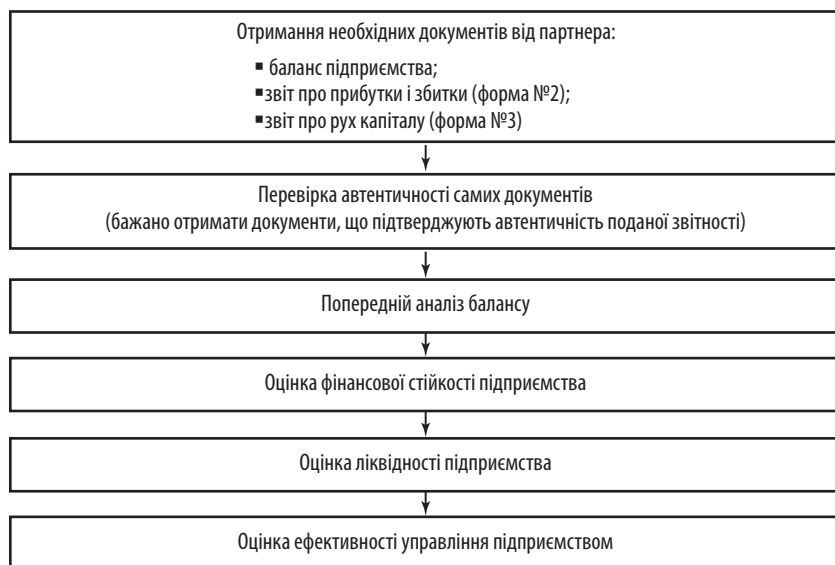


Рис. 2.9. Процес оцінки ефективності партнерства [176]

І. А. Акулова [135] як критерії для оцінки доцільності встановлення партнерських відносин пропонує використовувати такі показники: можливість інтеграції; готовність до співпраці; суб'єктивні переваги; рівень прогнозованої синергії; потенціал взаємодії; необхідність технологічного переналадження обладнання.

Є. М. Палига [141] зазначає, що критеріями оцінки ефективності ділового партнерства є: рівень рентабельності; норма прибутку; показники порівняльної рентабельності контрактів.

Взагалі багато авторів [172 – 177] сходяться на думці, що на ефективність партнерства в першу чергу впливають показники фінансового стану та показники ефективності діяльності підприємства-партнера. Незважаючи на те, що різні автори по-різному підходять до оцінки даних показників, існує певна спільна основа для їх розрахунку. Так, показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, можна умовно розділити на групи, що відображають різні сторони цього стану. До них належать коефіцієнти ліквідності; показники структури капіталу (коефіцієнти стійкості); коефіцієнти рентабельності; коефіцієнти ділової активності. Окрім показників фінансового стану, що були розглянуті в розділ 1 та зведені в табл. 1.12, окремими авторами [14; 172 – 175; 176 – 177; 181; 228] при оцінюванні привабливості партнера в літературі пропонується визначати додаткові показники фінансових ресурсів, які наведено в табл. 2.8.

Щодо ефективності діяльності підприємства, то її слід визначати на основі оцінки ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.9). Окрім показників ефективності комерційної діяльності, використання товарних та людських ресурсів система показників ефективності діяльності підприємства-партнера включає також показники ефективності використання матеріально-технічної бази (показники ефективності використання та відтворення основних фондів), формули розрахунку яких розглянуті в розд.1 в табл.1.13.

Г. Андрощук [178] зазначає, що перед укладенням договору про партнерство підприємство має право вимагати надання таких видів інформації: діловий досвід підприємства-партнера та його головних служб; прогнозований дохід або прибуток; опис фінансових договорів; відомості про інших партнерів підприємства; кримінальні або цивільні судові процеси; вірогідність банкрутства, неспроможності або реорганізації в результаті банкрутства.

С. П. Куц у своєму дослідженні [146] вказує на те, що основними факторами що впливають на ефективність взаємовідносин між підприємствами, є: наявність конкретних цілей розвитку взаємовідносин, рівень довіри, прихильність до партнера, координація дій, якість комунікацій між взаємодіючими підприємствами, здатність усунення конфліктів шляхом сумісного рішення проблем.

Таблиця 2.8

Система показників фінансового стану підприємства (доповнення)

| Група показників | Автори | Найменування показників | Формула розрахунку | Розшифровка величин з формули | Примітка |
|--------------------------------|--------------------------|--|--------------------------------|---|---|
| Показники ліквідності | [172–174; 176; 177] | Коефіцієнт ліквідності | $K_L = \frac{OA - 3}{3K}$ | | Значення коефіцієнта повинне бути 0,8–1 |
| Показники фінансової стійкості | [172–174; 176; 177; 181] | Частка позикових коштів | $\chi_{ПК} = \frac{СПК}{ВБ}$ | ЗК – короткострокові зобов'язання; | Дане відношення показує, скільки позикових коштів привертало підприємство на 1 грн власних коштів, укладених в активи |
| | | Частка власних оборотних коштів у поточних витратах | $W_{Вок} = \frac{OA - 3K}{3K}$ | ОА – оборотні активи; З – запаси; | Це вартість запасів, яка покривається власними оборотними коштами |
| | | Коефіцієнт рентабельності продажів | $K_{РП} = \frac{ЧП}{ОП}$ | ВБ – валюта балансу; СПК – сумарні позикові кошти; | Відображує частку чистого прибутку в обсязі продажів підприємства |
| | | Коефіцієнт рентабельності оборотних активів | $K_{РОА} = \frac{ЧП}{OA}$ | ЧП – чистий прибуток; ОП – обсяг продажу; НА – необоротні активи; | Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш ефективно використовуються оборотні кошти |
| Показники рентабельності | [14; 173–175; 177] | Коефіцієнт рентабельності необоротних активів | $K_{РНА} = \frac{ЧП}{НА}$ | ВК – власний капітал; ЗД – довгострокові зобов'язання; | Чим вище значення даного коефіцієнта, тим більш ефективно використовуються основні кошти |
| | | Коефіцієнт рентабельності інвестицій | $K_{РІ} = \frac{ЧП}{ВК + ЗД}$ | В – виручка від реалізації; | Показує, скільки грошових одиниць було потрібно підприємству для отримання однієї грошової одиниці прибутку |
| | | Ресурсовідача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу) | $K_{ОАК} = \frac{B}{ВК}$ | Г – готова продукція | Характеризує обсяг реалізованої продукції, яка припадає на 1 грн коштів, вкладених в підприємство |
| Показники ділової активності | [181; 228] | Коефіцієнт оборотності готової продукції | $K_{ОП} = \frac{B}{ПП}$ | | Показує швидкість обороту готової продукції. Зростання коефіцієнту означає збільшення попиту на продукцію підприємства, а зниження – затороварення готовою продукцією у зв'язку зі зниженням попиту |

Таблиця 2.9

Система показників ефективності діяльності підприємства-партнера

| Група показників | Автори | Найменування показників | Формула розрахунку | Умовні позначення |
|---|------------|--|---|---|
| Показники ефективності комерційної діяльності | [175; 177] | Товарообіг у діючих цінах | T_d | i_p – індекс роздрібних цін; T – товарообіг підприємства; T_p – товарообіг галузі діяльності підприємства |
| | | Товарообіг у зіставних цінах | $T_c = T_d : i_p$ | |
| | | Частка ринку | $d = T : T_p \times 100\%$ | |
| | | Витрати обігу | ВО | |
| | | Рівень витрат обігу | $P_{во} = ВО : T_d \times 100\%$ | |
| | | Прибуток від реалізації | Пр | |
| | | Рентабельність підприємства | P | |
| | | Економічний ефект комерційної діяльності | $Pr : ВО \times 100\%$ | |
| Показники ефективності використання товарних ресурсів | [175; 177] | Товарооборотність, дні | $T_{об} = T_{cp} \times 365 : T$ | T_{cp} – середні товарні запаси за період |
| | | Кількість оборотів | $K = T : T_{cp}$ | |
| | | Ефективність одного обороту | $P_{об} = Pr : K$ | |
| | | Інтегральний показник використання товарних ресурсів | $I_{T3} = \sqrt{I_k \times I_{p_{об}}}$ | |
| | | Продуктивність праці | $P_{прац} = T : Ч$ | |
| Показники ефективності використання людських ресурсів | [175; 177] | Результативність праці | $P_{прац} = Pr : Ч$ | $Ч$ – чисельність працівників підприємства; $ФОП$ – фонд оплати праці в цілому по підприємству |
| | | Товарообіг на 1 грн фонду оплати праці | $T_{фоп} = T : ФОП$ | |
| | | Прибуток від реалізації на 1 грн фонду оплати праці | $P_{фоп} = P : ФОП$ | |

А. В. Балабанова [177] акцентує увагу на важливості оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства-партнера (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності маркетингової діяльності [177]

| Питання | Варіанти відповіді |
|--|--|
| 1 | 2 |
| <i>Спрямованість на покупця</i> | |
| 1. Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб покупця? | 0. Керівництво в основному зайняте продажем старих і нових товарів усім, хто хоче їх придбати |
| | 1. Керівництво прагне обслужити широкий спектр ринків і потреб з однаковою ефективністю |
| | 2. Керівництво працює на обслуговування потреб і бажань певних ринкових сегментів, відібраних з урахуванням їх потенційного довгострокового зростання і прибутковості для компанії |
| 2. Чи розробляє керівництво різні пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку? | 0. Ні |
| | 1. Частково |
| | 2. Найчастіше так |
| 3. Плануючи бізнес, чи бере керівництво до уваги всю маркетингову систему в цілому? | 0. Ні. Керівництво зайняте продажем товарів поточним покупцям і їх обслуговуванням |
| | 1. Частково. Керівництво дивиться на всю систему цілком, проте основна маса зусиль витрачається на обслуговування поточних покупців |
| | 2. Так. Керівництво бачить систему в цілому, усвідомлює загрози і нові перспективи для компанії |
| <i>Маркетингова інтеграція</i> | |
| 4. Чи високий рівень маркетингової інтеграції і достатній контроль над основними маркетинговими функціями на підприємстві? | 0. Ні. Збут та інші маркетингові функції не інтегровані у «верхах» підприємства (підрозділів), і виникають конфлікти, що утруднюють роботу |
| | 1. Частково. Існує формальна інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями, проте рівень координації і кооперації робіт незадовільний |
| | 2. Так. Основні маркетингові функції ефективно інтегруються |
| 5. Чи добре злагоджена робота керівників відділу маркетингу з іншими відділами? | 0. Ні. Є скарги, що вимоги маркетологів до інших відділів, так само як і їх витрати, не обґрунтовані |
| | 1. Частково. Відносини в цілому дружні, хоча кожен відділ працює, в основному, керуючись власними інтересами |
| | 2. Так. Відділи ефективно кооперуються один з одним і вирішують проблеми, що виникають, на користь компанії в цілому |

| 1 | 2 |
|--|--|
| 6. Як організовано процес розробки нових товарів? | 0. Система абсолютно невизначена і погано керована |
| | 1. Формально така система існує, проте повноцінно застосовується лише зрідка |
| | 2. Система добре структурована і працює як одна команда |
| <i>Адекватність маркетингової інформації</i> | |
| 7. Коли востаннє проводилося дослідження покупців, чинників, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів? | 0. Багато років тому |
| | 1. Кілька років тому |
| | 2. Недавно |
| 8. Чи добре керівництво знайоме з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів і розмірів партій замовлень? | 0. Абсолютно незнайоме |
| | 1. Частково знайоме |
| | 2. Добре знайоме |
| 9. Які зусилля звичайно докладаються для зниження витрат на різні маркетингові заходи? | 0. Невеликі або не докладаються взагалі |
| | 1. Деякі |
| | 2. Значні |
| <i>Стратегічна орієнтація</i> | |
| 10. На якому рівні проводиться маркетингове планування? | 0. Керівництво мало займається маркетинговим плануванням або не займається ним зовсім |
| | 1. Керівництво складає щорічний план маркетингу |
| | 2. Керівництво має довгостроковий стратегічний план, що оновлюється щороку, і складає докладний щорічний план маркетингу |
| 11. Яке враження справляє поточна маркетингова стратегія? | 0. Поточна маркетингова стратегія неясна |
| | 1. Поточна маркетингова стратегія ясна, вона є продовженням традиційної стратегії |
| | 2. Поточна маркетингова стратегія ясна, заснована на реальних даних, обґрунтована і містить новаторські підходи |
| 12. У якій мірі враховуються і плануються непередбачені обставини? | 0. Керівництво мало замислюється про непередбачені обставини або не враховує їх зовсім |
| | 1. Керівництво певною мірою думає про непередбачені обставини, але практично не планує їх наперед |
| | 2. Керівництво визначає найважливіші обставини і складає відповідні плани з їх подолання |

| 1 | 2 |
|---|---|
| <i>Оперативна ефективність</i> | |
| 13. Чи добре маркетингова стратегія доводиться до працівників й упроваджується? | 0. Погано |
| | 1. Непогано |
| | 2. Успішно |
| 14. Чи ефективно керівництво розподіляє свої маркетингові ресурси? | 0. Ні. Маркетингові ресурси не відповідають тій роботі, для якої призначаються |
| | 1. Частково. Маркетингові ресурси адекватні, але використовуються вони неоптимально |
| | 2. Так. Маркетингові ресурси адекватні й ефективно використовуються |
| 15. Чи здатне керівництво швидко і негайно відреагувати на різні ситуації? | 0. Ні. Інформація про збут і ринки не найсвіжіша, керівництво реагує поволі |
| | 1. Частково. Керівництво одержує досить свіжу інформацію про стан ринків і збут, час реакції різний |
| | 2. Так. Керівництво користується системою, що забезпечує найсвіжішу інформацію і малий час реагування |

А. В. Балабанова пропонує визначати ефективність маркетингової діяльності за такою шкалою: 0 – 5 – дуже низька ефективність; 6 – 10 – низька ефективність; 11 – 15 – середня ефективність; 16 – 20 – добра ефективність; 21 – 25 – дуже добра ефективність; 26 – 30 – відмінна ефективність [177].

Н. І. Чухрай, Є. Крикавський [153] до показників, що характеризують відносини «підприємство – партнер», відносять: щільність відносин між партнерами; їх технічну обізнаність; збутові можливості; гнучкість і здатність до адаптації; надійність постачання; цінову конкурентоспроможність; організаційну ефективність; рівень інтеграції.

І. В. Карасьов [162] вважає, що велике значення має культурна схожість організацій як основний фактор успіху партнерських відносин. Він пропонує враховувати небезпечність появи культурного конфлікту та інші культурні аспекти, що становлять загрозу партнерським відносинам.

Е. М. Азарян [134] підкреслює, що більшість труднощів взаємодії в межах партнерства пов'язана з людським фактором, тобто основні проблеми спричинені взаємними побоюваннями, недовірою, відмінністю бізнес-культур, фінансовою нерівністю сторін. Тому саме ці фактори слід урахувати при оцінці привабливості бізнес-партнерів.

В результаті аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що хоча автори і розглядаються достатньо велику кількість показників, дотепер не сфор-

Бізнесова привабливість партнерів

мовано чіткого набору показників, який може бути покладений в основу визначення бізнесової привабливості партнерів. У табл. 2.11 наведено основні показники щодо оцінки партнерів, які виділяють науковці.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика поглядів науковців щодо складових оцінки партнерства

| Складові оцінки | Автори | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | [134] | [135] | [141] | [153] | [162] | [172] | [173] | [174] | [175] | [176] | [177] | [178] | [146] |
| Фінансовий стан | | | + | | | + | + | + | | + | + | + | |
| Виробничі результати | | + | | | | | | + | + | | + | | |
| Показники щодо використання основних фондів | | | | | | | | | + | | + | | |
| Ефективність використання товарних ресурсів | | | | | | | | | + | | + | | |
| Ефективність використання людських ресурсів | | | | | | | | | + | | + | | |
| Маркетингова діяльність | | | | + | | | | | | | + | | |
| Діловий досвід підприємства | + | + | | | | | | | | | | + | |
| Ефективність управлінських рішень | | | | | | | + | | | + | | | |
| Виконання договірних зобов'язань | | | | | | | + | | | | | | |
| Інвестиційна діяльність | | | | | | | | + | | | | | |
| Інноваційна діяльність | | | | | | | | | + | | | | |
| Ступінь інтеграції | | + | | + | | | | | + | | | | |
| Культурна схожість | | | | | + | | | | + | | | | |
| Відомості про інших партнерів | | | | | | | | | | | | + | |
| Якість комунікаційної взаємодії | | | | | | | | | | | | | + |
| Організаційна ефективність | | | | + | | | | | | + | | | |
| Здатність до адаптації | | | | + | | | | | | | | | + |
| Готовність до співпраці | + | + | | + | | | | | | | | | + |
| Діяльність керівників | + | | | | | | | | | | + | | |

Розгляд показників, які характеризують ефективність та доцільність партнерства, показав, що для оцінки вони в основному направлені на аналіз фінансово-

го стану та ефективності діяльності підприємства партнера. Ці група показників найбільш детально розглядається дослідниками [141; 172 – 178] як критерії оцінки ефективності партнерства. Також неодноразово [134; 135; 146; 153; 173; 175; 176; 178] автори згадували такі критерії, як ділова репутація (діловий до-свід), ступінь інтеграції, щільність відносин, ефективність управління підприємством, готовність до співпраці, здатність до адаптації та культурна складова партнерських відносин. Інші показники щодо оцінки партнерства є недостатньо опрацьованими.

І хоча поки що не створено чіткої системи оцінки даних критеріїв, все-таки на основі проведеного літературного аналізу [134; 135; 141; 146; 153; 162; 173 – 178] можна виділити декілька підходів до оцінки ефективності та доцільності партнерства. Так, Є. М. Палига [141] при оцінці ефективності партнерства концентрує увагу на аналізі фінансових показників. Н. С. Струк [173], В. О. Кузьмінський [174], Л. Ю. Ващенко [176], Г. Андрощук [178] та інші автори також виділяють аналіз фінансових показників як складову оцінки ефективності партнерства. Але при цьому Н. С. Струк [173] та Л. Ю. Ващенко [176] за ще одну складову оцінки вважають ефективність управлінських рішень, В. О. Кузьмінський [174] – ефективність діяльності підприємства партнера, а Г. Андрощук [178] – соціальний аспект взаємовідносин.

І. В. Карасьов [162] виділяє тільки культурний аспект взаємовідносин. І. А. Акулова [135], Н. І. Чухрай та Є. Крикавський [153], С. П. Куш [146] та інші дослідники пропонують у процесі оцінки використовувати велику кількість показників відповідно до найрізноманітніших класифікаційних ознак, однак майже не подають логічно побудованої структури класифікації.

Узагальнюючи огляд існуючих підходів до оцінки ефективності партнерства, можна зробити такі висновки:

- не існує єдності в підходах науковців щодо оцінки ефективності партнерства;
- жоден підхід не має логічно побудованої системи показників для оцінки партнерства;
- для оцінки ефективності партнерства найбільш традиційним є підхід, заснований на аналізі фінансових показників діяльності партнера за допомогою сукупності певних груп коефіцієнтів, що характеризують його фінансовий стан.

У зв'язку з цим пропонується у рамках даної роботи виконати уточнення класифікації підходів до оцінки партнерства шляхом введення нових класифікаційних ознак та виділення основних показників для розрахунку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Підходи до оцінки партнерства

| Підхід | Автори | Показники, що аналізуються в ході оцінки |
|---|--------------------------------|---|
| Підхід, що ґрунтується на аналізі фінансового стану | [141, 173, 174, 176–178] | Показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності |
| Підхід, заснований на аналізі ефективності діяльності | [153, 174, 175, 177] | Показники ефективності комерційної діяльності, показники ефективності маркетингової діяльності, показники ефективності використання основних фондів, товарних ресурсів, людських ресурсів |
| Підхід, що базується на аналізі технічного аспекту взаємовідносин | [135] | Специфічні адаптації технічного характеру, інновації, спільні інновації, створення нових стандартів тощо. |
| Підхід, заснований на аналізі соціального аспекту взаємовідносин | [134, 135, 146, 148, 162, 175] | Кооперація, прихильність до взаємовідносин, довіра, наявність спільних цілей, конфлікти, рівень задоволеності взаємовідносинами, можливість інтеграції, готовність до співпраці, ділова репутація, щільність відносин, культурна схожість підприємств та ін. |
| Підхід, що ґрунтується на аналізі управлінського аспекту взаємовідносин | [146, 153, 173, 175, 176] | Структурні зв'язки, різні аспекти ефективності взаємовідносин (потенціал взаємодії, рівень синергії, здатність до адаптації, координація дій), цінність, що створюється спільно, ступінь забезпеченості потреб персоналу, ефективність управління підприємством |

Таким чином, було виділено такі підходи: підхід, що ґрунтується на аналізі фінансового стану; підхід, заснований на аналізі ефективності діяльності підприємства-партнера; підхід, що враховує соціальний аспект взаємовідносин; підхід, що враховує технічний аспект взаємовідносин; управлінський підхід. Очевидно, що такий розподіл є досить умовним: більшою або меншою мірою ці підходи перетинаються або доповнюють один одного.

Незважаючи на велику кількість запропонованих підходів та критеріїв, їх недостатньо для розробки показників оцінки привабливості партнерів. Подібні показники були розроблені, в першу чергу, для оцінки доцільності та ефективності партнерства, тому вони не можуть охопити усе коло питань, пов'язаних саме з привабливістю партнерів. Адже, як зазначалося вище, бізнесова привабливість партнера розглядається як його властивість задовольняти інтереси підприємства-виробника у процесі співпраці. Тому має бути розроблена чітка система показників, яка дозволить урахувати сильні та слабкі сторони підприємства-партнера, що прямо або побічно впливають на задоволення інтересів підприємства-виробника.

Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на постійне вдосконалення підходів та встановлення нових складових оцінки партнерства, розробка і визначення бізнесової привабливості залишаються незакінченими через невідповідність системи показників оцінки партнерства такій категорії, як привабливість.

Ураховуючи зазначену невідповідність між підходами й критеріями оцінки ефективності партнерства та привабливістю, у роботі запропоновано розглядати бізнесову привабливість партнерів за такими аспектами: ресурсним та організаційно-управлінським. Проблема оцінки привабливості бізнес-партнерів, полягає в необхідності узгодження потреб підприємства-виробника в ресурсах та послугах для власного виробничого процесу з виробничими та фінансовими можливостями підприємства-партнера. Тому очевидно, що першочерговим завданням підприємства-виробника повинна бути саме оцінка показників ефективності використання ресурсів підприємством-партнером, тобто одним з напрямків оцінювання має стати ресурсний аспект, що характеризує загальну стійкість підприємства-партнера на ринку як суб'єкта господарсько-економічних відносин [266].

Але для успішного узгодження потреб і можливостей, зазначених вище, необхідні певні умови. Інакше кажучи, подібне узгодження можливе тільки за умови ефективного управління та безконфліктної взаємодії організаційних структур підприємств-партнерів. З цього виходить, що актуальним є організаційно-управлінський аспект, який характеризує організаційну стабільність і рівень організаційної зрілості підприємства.

Крім того, вступаючи в партнерські відносини, підприємства стають взаємозалежними одне від одного. А, як зазначає С. Куц [150], взаємозалежність партнерів охоплює три складові: ресурси, процеси підприємства, залучені у взаємовідносини, та учасників процесів. Це ще раз підтверджує, що в контексті маркетингу привабливість партнера слід розглядати за такими аспектами: ресурсним та організаційно-управлінським.

Таким чином, актуальною є розробка і впровадження в практику якісно нової системи показників для оцінки привабливості бізнес-партнерів, у якій було б ураховано зазначені аспекти та різного роду ризики. Адже від вибору системи показників значною мірою залежить правильність оцінки привабливості підприємства-партнера, а також реальність та обґрунтованість висновків і пропозицій за її результатами.

2.3 Методичний підхід до оцінювання бізнесової привабливості партнерів

Кожне окреме підприємство в процесі діяльності не тільки реалізує свої внутрішні переваги, але і створює нові конкурентні переваги, використовуючи взаємозв'язки з партнерами. У сучасних умовах жорсткої конкуренції такий чинник, як наявність власних факторів виробництва, втрачає свою визначальну роль. Конкурентною перевагою стає спроможність партнерів об'єднати свої досягнення в процесі створення цінності для споживача. Таким чином, систему взаємозв'язків з партнерами можна трактувати як одне з джерел стійкого розвитку підприємства.

Партнерська взаємодія виключає оцінку процесу конкуренції за принципом «виграш – програш» і сприяє розвитку стратегії «виграш – виграш» [179]. Суть такої стратегії полягає в тому, що підприємствам-партнерам відводяться певна роль і певне місце в ланцюжку створення споживчої вартості, які визначаються на основі оцінки їх можливостей задовольняти інтереси один одного в процесі співпраці. Зазначені можливості підприємств характеризуються рівнем бізнесової привабливості. Іншими словами, саме оцінка бізнесової привабливості партнерів дозволить визначити ступінь задоволення потреб підприємства-виробника в процесі співпраці та характер подальших відносин між підприємством-виробником та підприємством-партнером.

Як зазначалося вище, бізнесову привабливість партнерів запропоновано розглядати за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами. З цього погляду можна виділити 7 груп факторів, які впливають на формування привабливості партнерів (рис. 2.10).

Ресурсний аспект повинен включати оцінку ефективності використання усіх видів ресурсів, які залучаються в процес діяльності підприємства. Насамперед потрібно детально проаналізувати фінансовий стан підприємства-партнера (оцінка ліквідності, рентабельності, ділової активності та ін.), адже фінансовий стан – це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства. Саме від нього залежать конкурентоспроможність і потенціал ділової співпраці, а також те, наскільки враховуються економічні інтереси самого підприємства і його партнерів у фінансовому і виробничому відношенні.

Надзвичайно важливим є аналіз показників ефективності використання основних фондів підприємства, оскільки ці фонди залучені у процес виробництва тривалий час, обслуговують велике число виробничих циклів і, поступово спрацьовуючись, частинами переносять свою вартість на продукцію, що виготовля-

ється, зберігаючи при цьому натуральну форму. Ця особливість основних фондів зумовлює необхідність їх максимально ефективного використання.



Рис. 2.10. Перелік факторів привабливості партнерів

Ресурсний аспект оцінки також повинен включати аналіз людських ресурсів, тому що виробничий успіх підприємства багато в чому залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Аналіз людських ресурсів слід починати з вивчення їх структури і укомплектованості підприємства потрібними працівниками відповідного фаху і кваліфікації. Раціональне використання робочих кадрів є неодмінною умовою, що забезпечує безперерйність виробничого процесу й успішне виконання виробничих планів.

Об'єднані ресурси партнерів дозволяють упроваджувати нові технології, що підвищують якість і розширюють асортимент продукції, забезпечують її високу конкурентоспроможність. Тому питання оцінки інноваційної діяльності підприємства-партнера також є дуже актуальним, оскільки для здійснення цього виду діяльності від підприємства вимагається не тільки мати персонал з науковими й інженерними знаннями, а й тих, хто вміє застосувати досвід, накопичений в галузі інновацій, знає і навіть передбачає споживачькі властивості новинок, володіє методами їх маркетингу в умовах конкуренції. Головне – працівники,

зайняті розробкою і впровадженням інновацій, повинні уміти грамотно виконувати техніко-економічне обґрунтування комерційної ефективності інноваційного проекту, давати оцінку його техніко-технологічної реалізованості, адекватну конкретним виробничим і фінансово-економічним умовам кожного гіпотетичного споживача новинки. Для цього їм потрібно володіти інструментарієм проектного планування й управління виходячи з ресурсних можливостей і прогнозу розвитку товарного ринку.

Що стосується питання оцінки ефективності інвестицій в інновації, то слід зауважити, що головна характеристика будь-яких інвестицій – це співвідношення ризику і прибутковості. У випадку з інвестиціями в інноваційні проекти рівень ризику досить високий. З прибутковістю також багато питань: потенційно прибуток від нових розробок може бути дуже високим, проте практично завжди на початковому етапі потрібні великі інвестиції, а віддача відбувається через значний час.

Проте оцінки тих ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство, недостатньо. Адже кожне підприємство в процесі своєї діяльності взаємодіє з пов'язаними з ним групами (акціонерами, партнерами, споживачами, державою, громадськістю), що перебувають з ним у відносинах взаємозалежності. Важливо, у який спосіб і за допомогою яких засобів підприємство організовує та підтримує зв'язок з цими групами. Тому, оцінюючи привабливість бізнес-партнерів, доцільно визначити ефективність інформаційної взаємодії підприємства-партнера. Інакше кажучи, потрібно проаналізувати участь підприємства у маркетингових заходах, витрати на маркетингові комунікації, а також індивідуальну роботу з партнерами. Крім того, виконуючи оцінку даного виду діяльності, слід звернути увагу на бренд підприємства та його рейтинг. Адже в кожному конкретний момент будь-який бренд має певний імідж – унікальний набір асоціацій, які зберігаються в думках споживачів. Ці асоціації виражають те, що означає бренд саме зараз, і є обіцянкою споживачам від авторів бренду.

Отже, з погляду ресурсного аспекту доцільно проаналізувати такі показники: фінансового стану; основних фондів щодо їх оновлення, прогресивності структури, ефективності використання обладнання; людських ресурсів щодо їх кваліфікації, її підвищення, навчання новим професіям, структури; інновацій щодо питомої ваги інноваційної продукції, питомої ваги працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій, рентабельності інноваційної продукції; інформаційних щодо відомості партнерів, інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації, кількість участі у маркетингових заходах – виставках, ярмарках, витрат на рекламні акції, PR, індивідуальну роботу з партнерами; та загальної вартості бренду підприємства.

Організаційно-управлінський аспект оцінки привабливості партнера повинен включати аналіз форми власності підприємства-партнера; організаційної структури, що склалася на підприємстві, її злагодженості та відповідності тим умовам, у яких працює підприємство. Актуальним є також аналіз кваліфікації та компетентності топ-менеджерів і власників підприємства, адже саме від них залежить якість управління як підприємством у цілому, так і кожним окремим проектом. Міжнародна відомість і вагомість у сфері бізнесу є складовими іміджу підприємства, тож аналіз даних критеріїв є важливим при оцінці бізнесової привабливості партнерів.

У загальному вигляді показники, які запропоновано використовувати при оцінці бізнесової привабливості партнера, подано у *табл. 2.13*.

Таблиця 2.13

Складові та показники оцінки бізнесової привабливості партнерів

| № п/п | Складова оцінки | Показники оцінки бізнесової привабливості партнера |
|-------|--------------------------------------|---|
| 1. | Фінансовий стан підприємства | Показники ліквідності, рентабельності, стійкості, ділової активності підприємства |
| 2. | Структура основних фондів | Показники забезпеченості основними фондами (показники оновлення основних фондів), технічного стану, інтенсивності та ефективності використання основних фондів, показники використання обладнання |
| 3. | Людські ресурси підприємства | Показники структури та складу людських ресурсів, їх кваліфікації |
| 4. | Інноваційна діяльність підприємства | Показники інноваційної діяльності та ефективності інноваційних процесів |
| 5. | Інформаційна взаємодія підприємства | Показники щодо: відомості партнерів; інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації; участі у маркетингових заходах – виставках, ярмарках; ступеню використання рекламних акцій, PR, методу індивідуальних робіт з партнерами; вартості бренду підприємства та його рейтингу |
| 6. | Організаційна структура підприємства | Показники ієрархічності, керованості, актуалізації, гнучкості спеціалізації, формалізації |
| 7. | Діяльність керівників підприємства | Особи топ-менеджерів і власників, їх кваліфікація, освіта, відомість і вагомість у сфері бізнесу, можливість лобіювання власних інтересів, міжнародна відомість |

Таким чином, при оцінці бізнесової привабливості партнерів виникає необхідність використовувати цілий ряд показників, які характеризують ступінь стійкості положення підприємства-партнера та здатності випускати продукцію, що користується попитом у споживачів і забезпечує йому стабільний прибуток.

Для цього потрібна збалансована система взаємозалежних показників, яка дозволить виявити і врахувати усі фактори, що впливають на бізнесову привабливість партнера.

Система показників, яку необхідно використовувати в процесі визначення привабливості бізнес-партнерів, повинна [180]:

- всебічно характеризувати явище або процес, тобто враховувати вимоги комплексності;
- бути змістовною, тобто адекватною чинникам впливу і внутрішнім зв'язкам, а також надавати достатній обсяг інформації для прийняття управлінських рішень;
- логічно перетворювати одні показники (часткові) в інші (інтегральні);
- мати загальну організаційну основу, що пояснює логіку її будови, тобто бути органічною;
- характеризуватися максимальним ступенем динамічності та бути придатною для прийняття управлінського рішення, тобто бути неформальною;
- включати до свого складу часткові та інтегральні показники, взаємопов'язані логічними і формальними співвідношеннями, що вимагає її структурованості.

Враховуючи запропоновані вище вимоги була сформована система можливих показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів (рис. 2.11).

Дана система включає тільки основні складові оцінки бізнесової привабливості, тому для виявлення часткових показників треба провести детальний аналіз літературних джерел.

При оцінюванні привабливості бізнес-партнерів використовуються частково показники, які були наведені для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності за напрямом фінансові ресурси [94 – 95, 172 – 178, 181 – 184] розглядаються в табл.1.12, показники ефективності використання основних фондів, їх відтворення – в табл.1.13. Формули розрахунку коефіцієнту плінності людських ресурсів, показники кваліфікації людських ресурсів розглянуті в табл.1.14. Тому з урахуванням попереднього дослідження, доповнень ряда показників за фінансовою складовою оцінки (табл. 2.8–2.9) та результатів аналізу літературних джерел [181; 184 – 192] нами запропоновано визначення інших показників ресурсного аспекту оцінки привабливості бізнес-партнерів зведених у табл. 2.14.

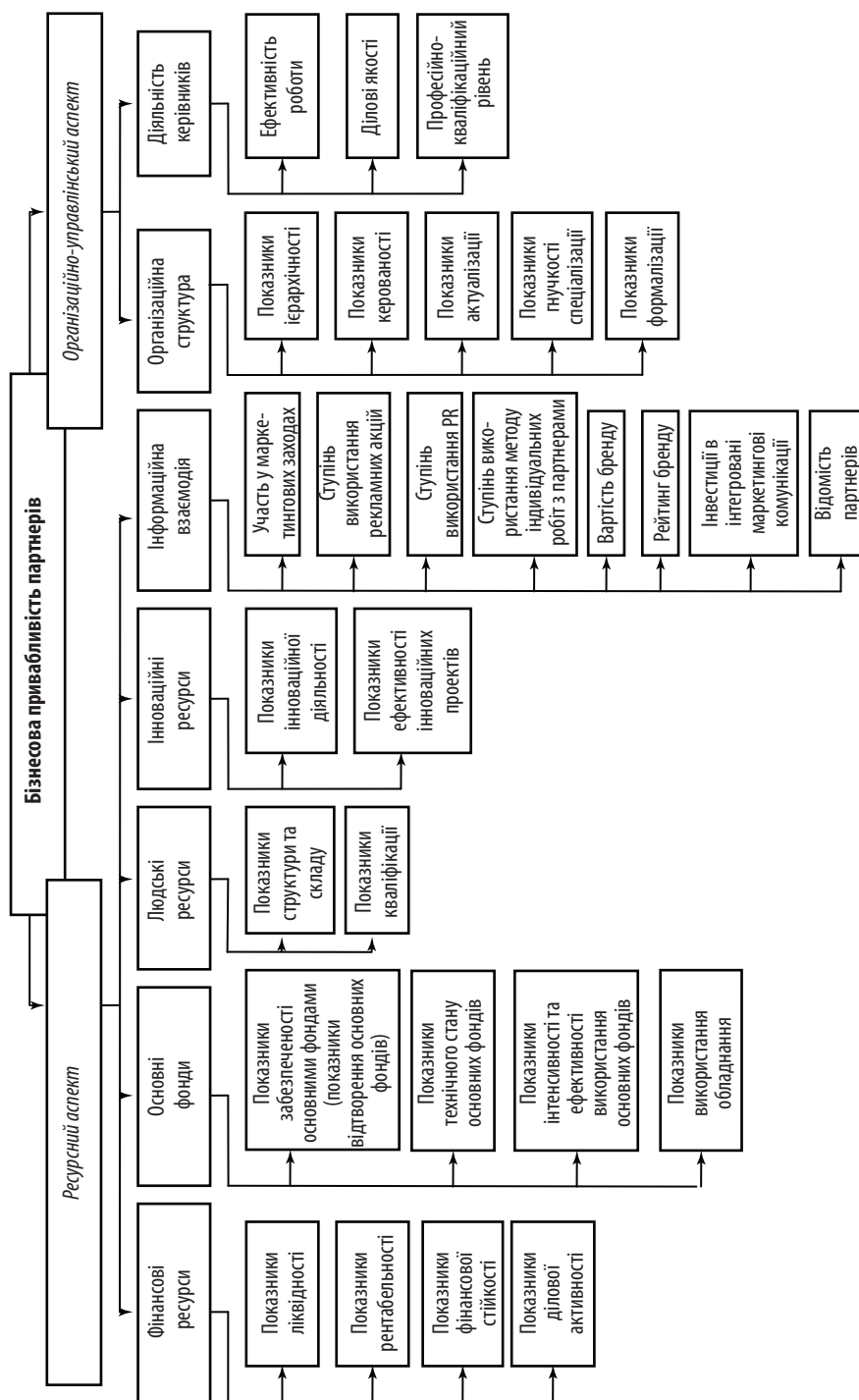


Рис. 2.11. Система можливих показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів

Таблиця 2.14
Результати аналізу літературних джерел щодо визначення показників ресурсного аспекту оцінки привабливості бізнес-партнерів

| Група показників за складовими | Показники | Формула розрахунку | Умовні позначення |
|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Основні фонди [181; 184 – 192] | | | |
| 1.1. Показники забезпеченості основними фондами | Коефіцієнт надходження основних фондів | $K_H = \frac{OF_H}{OF_K}$ | OF_H – вартість основних фондів, що надійшли OF_K – вартість основних фондів на кінець року |
| | Інтенсивність заміни основних фондів | $INT_{зам} = \frac{OF_{лік}}{OF_{нв}}$ | $OF_{нв}$ – вартість основних фондів, що надійшли, введених в експлуатацію $OF_{лік}$ – вартість ліквідованих основних фондів |
| | Коефіцієнт придатності основних фондів | $K_{пр} = \frac{OF_{зал}}{OF_{поч}} = 1 - K_{зн}$ | $3OF$ – сума зносу основних фондів $OF_{поч}$ – початкова вартість основних фондів $OF_{зал}$ – залишкова вартість основних фондів |
| 1.2. Показники технічного стану основних фондів | | | |
| 1.3. Показники інтенсивності та ефективності використання основних фондів | Технічна озброєність праці | $ТОП = \frac{OF_{акт}}{чисП}$ | $чисП$ – загальна чисельність працівників $OF_{акт}$ – середньорічна вартість активної частини основних фондів |
| | Коефіцієнт наявного використання обладнання | $KB_{наявн} = \frac{K_{встан}}{K_{наяв}}$ | $K_{встан}$ – кількість встановленого обладнання $K_{наяв}$ – кількість наявного обладнання |
| 1.4. Показники використання обладнання | Коефіцієнт використання встановленого обладнання | $KB_{встан} = \frac{K_{діюч}}{K_{встан}}$ | $K_{діюч}$ – кількість діючого обладнання |
| | Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання | $KB_{екст} = \frac{ФЧ_{факт}}{ФЧ_{календ}}$ | $ФЧ_{факт}$ – фонд часу фактичний $ФЧ_{календ}$ – фонд часу календарний |
| | Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання | $KB_{інтен} = \frac{V_{факт}}{V_{план}}$ | |

Продовження табл. 2.14

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| | Інтегральний коефіцієнт використання обладнання | $I_{KB} = KB_{ВСТАН} \cdot KB_{ЕКСТЕН} \cdot KB_{ІНТЕН}$ | $V_{ФАКТ}$ – вироблення фактичне за 1 верстато-год $V_{ПЛАН}$ – вироблення планове за 1 верстато-год |
| 2. Людські ресурси [184; 186 – 188] | | | |
| 2.1. Показники структури та складу людських ресурсів | Співвідношення чисельності окремих категорій працівників | $\chi_{СП} = \frac{\chi_{СП_{ОСН}}}{\chi_{СП_{ДОП}}}$ $\chi_{СП2} = \frac{\chi_{СП_{ВИР}}}{\chi_{СП_{АУ}}}$ | $\chi_{СП_{ОСН}}$ – чисельність основних працівників $\chi_{СП_{ДОП}}$ – чисельність допоміжних працівників $\chi_{СП_{ВИР}}$ – чисельність працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві $\chi_{СП_{АУ}}$ – чисельність працівників апарату управління |
| | Відповідність кваліфікації працівників рівню складності робіт | $VK = \frac{TR_{ПР}}{TR_P}$ | $TR_{ПР}$ – середній тарифний розряд групи працівників TR_P – середній тарифний розряд робіт, що виконуються |
| | Рівень дисципліни | $RD = \frac{K_{НЕЗ}}{K_{ВИР}}$ | $K_{НЕЗ}$ – відсутність на роботі (людино-дні) $K_{ВИР}$ – кількість відпрацьованих людино-днів |
| | Коефіцієнт стабільності людських ресурсів | $K_{СТАБ} = \frac{KPP}{\chi_{СП}}$ | KPP – загальна кількість років роботи на даному підприємстві усього персоналу $\chi_{СП}$ – середньооблікова чисельність працівників |
| | Питома вага кваліфікованих працівників | $K_{КВАЛ} = \frac{\chi_{СП_{КВАЛ}}}{\chi_{СП}}$ | $\chi_{СП_{КВАЛ}}$ – чисельність висококваліфікованих та кваліфікованих працівників |
| 3. Інноваційна діяльність [184; 186; 189 – 192] | | | |
| | Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі випуску продукції | $\chi_{ІН} = \frac{ОІП}{ОВП}$ | $ОІП$ – обсяг інноваційної продукції $ОВП$ – обсяг випуску продукції |

Закінчення табл. 2.14

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|--|
| 3.1. Показники інноваційної діяльності | Питома вага працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій | $\chi_{\text{прин}} = \frac{KП_{\text{ин}}}{\chi_{\text{исП}}}$ | $KП_{\text{ин}}$ – кількість працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій $\chi_{\text{исП}}$ – кількість інноваційних проектів, прийнятих до реалізації на підприємстві |
| | Коефіцієнт інноватики | $K_{\text{ин}} = \frac{K_{\text{п}}}{P_{\text{ин}}}$ | $P_{\text{ин}}$ – середній за галуззю рівень прийняття до реалізації інноваційних проектів |
| 3.2. Показники ефективності інноваційних проектів | Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності | $E = \frac{D_{\text{ин}}}{B_{\text{ин}} \cdot K_{\text{пр}}}$ | $D_{\text{ин}}$ – загальний обсяг витрат на інновації за всіма джерелами фінансування $B_{\text{ин}}$ – загальний обсяг реалізованої продукції |
| | Прибуток від реалізації нової або вдосконаленої продукції | $П_{\text{нп}} = B_{\text{нп}} - Z_{\text{нп}}$ | $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт, що характеризує рівень прогресивності структури інноваційної продукції |
| | Рентабельність інноваційної продукції | $P_{\text{нп}} = \frac{B_{\text{нп}}}{Z_{\text{нп}}} \cdot 100\%$ | $B_{\text{нп}}$ – виручка від реалізації нової або вдосконаленої продукції |
| | Чиста поточна вартість | $NPV = \sum_t \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IC_o$ | $Z_{\text{нп}}$ – витрати на виробництво нової або вдосконаленої продукції |
| | Внутрішня норма прибутковості | $IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1)$ | CF_t – надходження грошових коштів, грошовий потік в кінці t -го періоду |
| | Індекс рентабельності інвестицій | $PI = \left[\sum_t \frac{CF_t}{(1+k)^t} \right] \div IC_o$ | IC_o – обсяг первинного вкладення капіталу k – коефіцієнт дисконтування |
| | Період окупності проекту | $DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \geq IC_o$ | r_1 та r_2 – такі значення коефіцієнта дисконтування K , при яких в інтервалі r_1, r_2 функція $NPV(k)$ змінює знак |

Слід зауважити, що не всі складові ресурсного аспекту можуть бути оцінені за допомогою кількісних показників. Так, інформаційна взаємодія може бути оцінена якісно (методом експертного оцінювання) за такими напрямками [180]: участь у маркетингових заходах, ступінь використання рекламних акцій, ступінь використання PR, ступінь використання методу індивідуальної роботи з партнерами, вартість бренду підприємства, інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації, відомість партнерів. У табл. 2.15 подано шкалу кількісного вимірювання якісних характеристик інформаційної взаємодії, яку «проградувано» у балах.

Таблиця 2.15

Віповідність якісних ознак інформаційної взаємодії підприємства за балами

| Показники інформаційної взаємодії | Зміст оцінки показників інформаційної взаємодії підприємства відповідно до балів | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Участь у маркетингових заходах | Постійно бере участь | Бере участь у разі необхідності | Іноді бере участь | Практично не бере участі | Зовсім не бере участі |
| Ступінь використання рекламних акцій | Постійно використовуються | Використовуються у разі необхідності | Іноді використовуються | Практично не використовуються | Зовсім не використовуються |
| Ступінь використання PR | Постійно використовуються | Використовуються у разі необхідності | Іноді використовуються | Практично не використовуються | Зовсім не використовуються |
| Ступінь використання методу індивідуальних робіт з партнерами | Постійно використовується | Використовується у разі необхідності | Іноді використовується | Практично не використовується | Зовсім не використовується |
| Вартість бренду підприємства | Висока | Більш ніж середня | Середня | Менше за середню | Низька |
| Рейтинг бренду підприємства | Постійний єдиний лідер | Один з групи лідерів | Веде конкурентну боротьбу за місце в групі лідерів | Програє в конкурентній боротьбі | Аутсайдер |
| Інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації | Є переважним і постійним джерелом розвитку | Постійно вкладається певний відсоток прибутку | Іноді вкладаються | Практично не вкладаються | Зовсім не вкладаються |
| Відомість партнерів | Партнери відомі як лідери | Партнери відомі як надійні та стабільні | Не всі партнери відомі як платоспроможні | Партнери не відомі або відомі і мають хиткий фінансовий стан | Партнери зовсім невідомі або відомі як банкрути чи неплатоспроможні |

За допомогою методу експертного оцінювання також може бути визначено ефективність використання обладнання на підприємстві (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Шкала оцінювання ефективності використання обладнання на підприємстві

| Показник ефективності використання обладнання | Зміст оцінки показника ефективності використання обладнання відповідно до балів | | | | |
|---|---|-----------------|---------|------------------|--------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Ефективність використання обладнання | Висока | Вища за середню | Середня | Нижча за середню | Низька |

Щодо організаційно-управлінського аспекту оцінки, то вивчення літературних джерел [193 – 197] показало, що при аналізі ефективності організаційної структури, її відповідності ринковим умовам використовують як кількісні, так і якісні показники. Можливі показники кількісної оцінки організаційної структури наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Показники кількісної оцінки організаційної структури

| Показник організаційної структури | Коефіцієнт | Автори | Формула розрахунку | Умовні позначення |
|-----------------------------------|--|-------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ієрархічність | Коефіцієнт дотримання норми ієрархії | [193] | $K_I = \frac{I_\phi}{I_H}$ | I_ϕ – фактична кількість рівнів управління I_H – рекомендована кількість рівнів управління |
| | Коефіцієнт складності управління організаційною структурою | [194] | $K_\phi = \frac{\chi_\Pi}{N_{3\chi}}$ | χ_Π – кількість посад $N_{3\chi}$ – загальна чисельність працівників |
| Керованість | Коефіцієнт дотримання норм керованості | [193 – 195] | $K_{\text{док}} = \frac{\chi_\phi}{\chi_H}$ | χ_ϕ – фактична чисельність працівників, підлеглих одному керівнику χ_H – нормативна чисельність працівників, підлеглих одному керівнику |
| Актуалізація | Коефіцієнт орієнтації структури на ринок | [193] | $K_{OP} = \frac{N_{\phi P}}{N_\phi}$ | $N_{\phi P}$ – кількість функціональних відділів ринкової орієнтації N_ϕ – загальна кількість функціональних відділів |
| Гнучкість спеціалізації | Рівень спеціалізації | [193– 195] | $P_{\text{СПЕЦ}} = \frac{N_{\text{СПЕЦ}}}{N}$ | $N_{\text{СПЕЦ}}$ – кількість спеціалізованих підрозділів (бізнес-одиниць) N – загальна кількість підрозділів |
| | Коефіцієнт структурної напруженості | [194, 195] | $K_{CH} = \frac{N}{d}$ | d – питома вага працівників апарату управління, %, від загальної чисельності працівників |

Продовження табл. 2.17

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|--|------------|--|---|
| Формалізація | Коефіцієнт відповідності посаді | [194; 195] | $K_{ВП} = \frac{\chi_{ВП}}{\chi_{АУ}}$ | $\chi_{ВП}$ – чисельність працівників апарату управління, що відповідають посаді за результатами атестації |
| | Рівень формалізації відносин підлеглості | [193; 194] | $K_{Ф} = \frac{\chi_{ФП}}{\chi_3}$ | $\chi_{АУ}$ – загальна чисельність апарату управління $\chi_{ФП}$ – кількість формалізованих посад χ_3 – загальна кількість посад (за штатним розкладом) |

Але слід підкреслити, що зазначені кількісні показники не дають однозначної відповіді на питання, пов'язані з оцінкою ефективності управління в рамках заданої організаційної структури. Тому зазвичай при оцінці ефективності та актуальності організаційної структури застосовують якісні експертні оцінки за такими характеристиками організаційних структур: форма власності, інноваційність і гнучкість організаційної структури щодо умов зовнішнього середовища; ефективність з погляду підвищення конкурентоспроможності; можливості виявлення та культивування талантів; оперативність прийняття рішень; ступінь централізації фінансових ресурсів; можливість диверсифікації без суттєвої втрати контролю за діяльністю та ін.

Відповідно до результатів аналізу літературних джерел [198; 199] щодо оцінки діяльності керівників зазначимо, що основними показниками при оцінюванні є показники, що характеризують результати праці, професійно-кваліфікаційний рівень та ділові якості керівників (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Показники оцінки діяльності керівників підприємства

| Показник діяльності керівників | Зміст оцінки показника діяльності керівників |
|--|--|
| Ефективність роботи [198] | Кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання строків виконання робіт, сумлінність виконання робіт, виробничі результати керованого відділу, можливість лобювання власних інтересів |
| Ділові якості [198, 199] | Відомість і вагомість у сфері бізнесу, міжнародна відомість, здатність оперативно й самостійно приймати обґрунтовані рішення, здатність організувати роботу колективу, уміння планувати й розподіляти роботу між підлеглими, здатність працювати в екстремальних умовах, здатність стимулювати творчу ініціативу, спрямовану на підвищення ефективності праці, готовність до співпраці |
| Професійно-кваліфікаційний рівень [198; 199] | Професійна компетентність, кваліфікація, знання, уміння, навички, освіта, властивості характеру, комунікабельність, організованість, відповідальність за діяльність та прийняті рішення, емоційна врівноваженість, ініціативність, здатність генерувати ідеї та ін. |

Оцінку діяльності керівників виконували за допомогою експертного оцінювання з використанням формули

$$D_k = \sum_{j=1}^k a_j \cdot N_j, \quad (2.1)$$

де k – загальне число оцінюваних якостей;

a_j – коефіцієнт, що характеризує вагомість i -го критерію $\left(\sum_{j=1}^k a_j = 1 \right)$;

N_j – нормована оцінка j -го критерію ($0 \leq N_j \leq 1$).

У результаті дослідження літературних джерел [172 – 177, 181 – 199] було визначено можливі показники оцінки бізнесової привабливості партнерів. Теоретично усі розглянуті показники можна використовувати для оцінки бізнесової привабливості партнерів, але на практиці дуже важко буде проаналізувати таку кількість показників, до того ж деякі з них є фоновими (тобто малозначущими), а деякі описують одні й ті самі явища. Тому важливо виділити ті з показників, значення яких безпосередньо впливають на можливість підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника в кожному окремому випадку. Тобто система показників бізнесової привабливості партнера (рис. 2.11) є типовою, але вона може змінюватися залежно від цілей і завдань оцінки.

Крім того, існує проблема відсутності єдиного методичного підходу до оцінки даних показників, тобто розрахунок кожного проводять окремо, і внаслідок цього отримують різні за ступенем об'єктивності результати, які можуть не відповідати цілям оцінки.

Запропонована система оцінки бізнесової привабливості партнерів ґрунтується на таких принципах:

- принцип комплексного підходу. Він означає, що у даній системі було виділено набір базових напрямів оцінки, які дозволяють визначити бізнесову привабливість партнерів. До цих напрямів належать: фінансові ресурси, основні фонди, людські ресурси, інноваційні ресурси, інформаційна взаємодія, організаційна структура, діяльність керівників підприємства;
- принцип достатньої множинності показників. Кожному з виділених напрямів відповідають декілька показників, але їх розрахунок, аналіз та оцінка не такі вже й складні в сучасних умовах;
- ефективне поєднання формалізованої оцінки (розрахункові показники) і неформального оцінного підходу (експертні показники). Цей принцип ґрунтується на такій ідеї: оперування тільки цифрами може призвести до сумнівних результатів, але, з другого боку, за умови використання лише

експертних підходів не враховуються важливі числові орієнтири, перш за все, фінансово-економічного характеру.

Крім того, було розроблено алгоритм оцінки бізнесової привабливості партнерів, який дозволив відповідно до мети оцінки сформулювати критерії оцінки та визначити показник бізнесової привабливості партнерів за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами (рис. 2.12).

Охарактеризуємо кожен з етапів запропонованого алгоритму оцінки бізнесової привабливості партнерів:

1. *Постановка цілей та завдань оцінки.* Даний етап є визначальним етапом, тому що саме залежно від поставлених цілей і завдань формуються показники оцінки бізнесової привабливості партнерів.

2. *Визначення показників оцінки бізнесової привабливості партнерів.* На цьому етапі необхідно обґрунтувати вибір показників, що, врешті-решт, впливає на результати оцінки бізнесової привабливості партнерів, обрати критерії оцінки та проранжувати їх, тобто потрібно виконати логічний аналіз. При формуванні набору показників слід виходити з принципу «розумної достатності»: їх число має бути мінімальним для забезпечення можливості прийняття найбільш оптимального й обґрунтованого рішення. Основними складовими оцінки є визначення показників, що характеризують ресурсний та організаційно-управлінський аспекти бізнесової привабливості партнерів.

3. *Збирання даних.* На даному етапі проводиться збирання необхідних даних за раніше визначеними показниками: деякі дані можуть бути одержані кількісними методами (наприклад, показники фінансового стану підприємства-партнера), а деякі лише якісними методами (рівень інформаційної взаємодії підприємства-партнера, ефективність діяльності керівників). Кількісні дані здобувають шляхом аналітичної обробки внутрішньої інформації, отриманої від партнера, та зовнішньої інформації. Для одержання якісних даних потрібне проведення експертного оцінювання.

4. *Проведення оцінки бізнесової привабливості партнера.* На даному етапі слід оцінити партнера за обраними на попередніх етапах показниками, а також необхідно визначити вагомість впливу кожного показника на загальну оцінку привабливості партнера. Для цього на четвертому етапі проводять розрахунок коефіцієнтів вагомості відібраних показників. На цьому ж етапі обчислюють показник бізнесової привабливості партнера як інтегральний показник в цілому так і за кожною складовою на єдиній методичній основі за формулою

$$I = \sum_{j=1}^k \overline{y_j} \cdot d_j, \quad (2.2)$$

Бізнесова привабливість партнерів

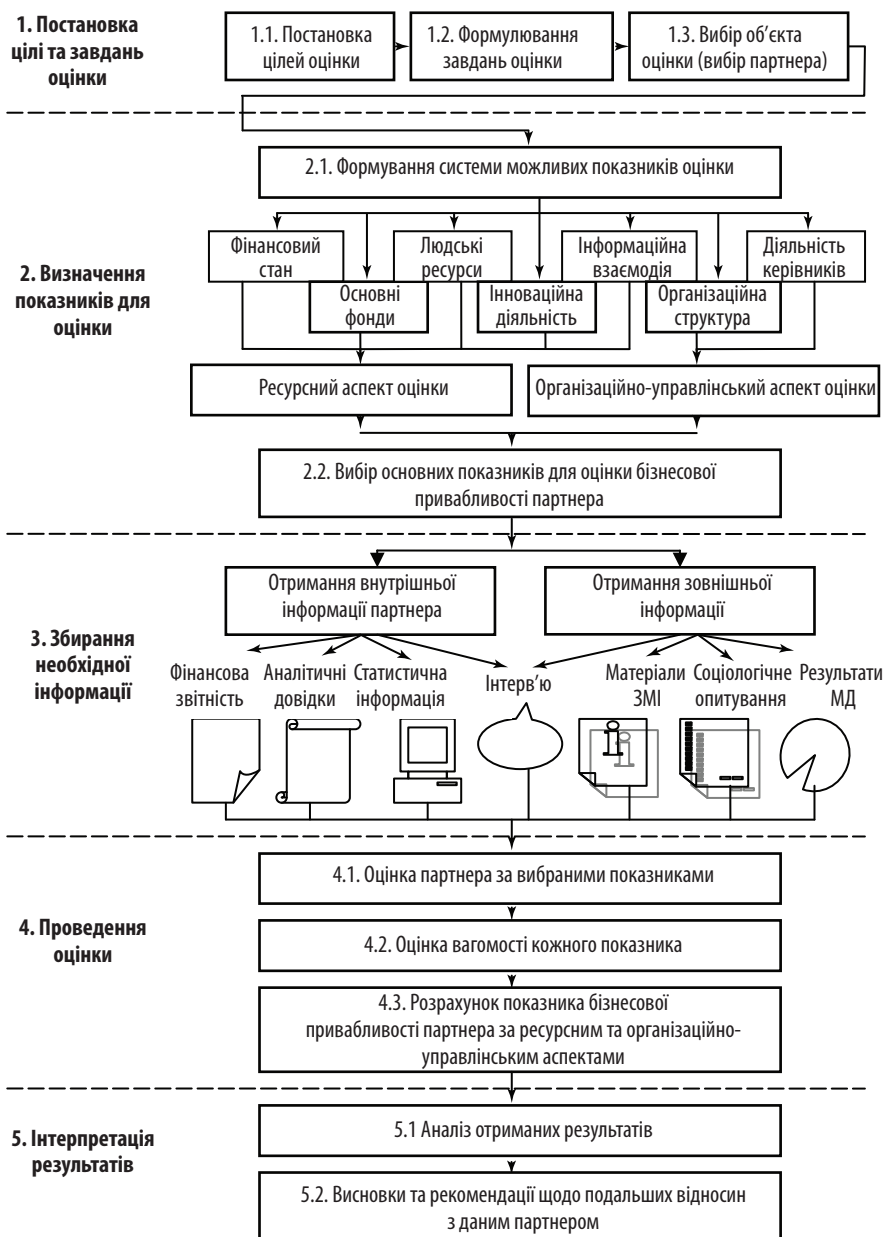


Рис. 2.12. Алгоритм оцінки бізнесової привабливості партнерів

де I – показник бізнесової привабливості партнера за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами;

\bar{y}_j – стандартизована оцінка j -го показника складової бізнесової привабливості партнера;

d_j – ваговий коефіцієнт j -го показника складової бізнесової привабливості партнера;

k – кількість показників бізнесової привабливості партнера.

5. *Інтерпретація результатів.* На цьому етапі виконують аналіз отриманого значення показника бізнесової привабливості партнера, роблять висновки та розробляють рекомендації стосовно подальших відносин підприємства з даним партнером.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними дозволяє, враховуючи показники діяльності підприємства-партнера, оцінити його спроможність щодо задоволення потреб підприємства-виробника та зробити висновок щодо подальших відносин підприємства з даним партнером [266].

2.4 Практичне застосування методичного підходу до оцінювання бізнесової привабливості партнерів

Універсальність запропонованого методичного підходу до оцінки бізнесової привабливості партнерів промислового підприємства за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами може бути перевірено шляхом застосування його до працюючих промислових підприємств. Для цього розглянемо 40 промислових підприємств, що працюють у галузі машинобудування та є найбільшими та стратегічно важливими суб'єктами господарювання машинобудівного комплексу Харківського регіону.

На основі контент-аналізу, літературних джерел автором було запропоновано узагальнену систему показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів (рис. 2.11).

Загальна кількість показників оцінки бізнесової привабливості партнера у відповідності до запропонованої системи (рис. 2.11) налічує 92 показника, кількість показників за ресурсним аспектом – 78, кількість показників за організаційно-управлінським аспектом складає 11 показників. З метою отримання однозначної відповіді на питання щодо оцінки ефективності управління в рамках заданої організаційної структури, в даному разі показники організаційної структури визначатимуться експертним методом. У зв'язку з цим кількість показників за

організаційно-управлінським аспектом зменшено до 8 показників. Для виділення найбільш значущих показників бізнесової привабливості партнера відповідно до мети даного дослідження, що полягає у виділенні привабливих партнерів для встановлення дієвих господарчих зв'язків щодо постачання продукції або спільного її виробництва, експертами було складено матриці для показників ресурсного та організаційно-управлінського аспектів оцінки бізнесової привабливості партнера, в яких за допомогою методу порівняння [34] встановлюється відносна важливість елементів і шляхом обчислення питомих ваг визначається пріоритет показників.

На *рис. 2.13* представлено отримані найбільш значимі показники, які потрібно враховувати при оцінці ресурсного аспекту бізнесової привабливості партнерів. Темним кольором позначено ті показники, які пропонуються оцінювати за допомогою якісних (експертних) методів оцінки.

На *рис. 2.14* подано ті показники, які слід враховувати, оцінюючи організаційно-управлінського аспект бізнесової привабливості партнерів за допомогою якісних (експертних) методів оцінки.

Кількісні дані для оцінки бізнесової привабливості партнерів (показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності, ефективності використання основних фондів та людських ресурсів, ефективності інновацій та показники ефективності організаційної структури) були здобуті шляхом аналізу статистичної інформації та фінансової звітності підприємств.

Якісні дані (показники інформаційної взаємодії та діяльності керівників) були одержані із застосуванням експертного оцінювання.

Точність і надійність результатів експертних оцінок, в першу чергу визначається складом експертної групи, їх професіоналізмом, обсягом знань, ерудованістю. Відбір експертів повинен відповідати наступним вимогам:

- експерт повинен бути визнаним фахівцем у даній сфері;
- бути професіоналом не тільки в даній сфері, але і в суміжних сферах;
- оцінки експерта повинні бути відносно стабільними в часі, на всіх етапах експертизи;
- необхідно, щоб експерт мав широкий кругозір, ерудицію, бачив перспективи.

Слід пам'ятати, що число експертів значно впливає на точність групової оцінки. Зменшення числа експертів веде до зниження точності кінцевого результату, тому що на нього значно впливає кожен експерт. Збільшення числа експертів, хоча і збільшує, як правило, точність кінцевого результату, проте ускладнює організацію проведення експертизи, подовжує терміни її проведення в часі, збільшує

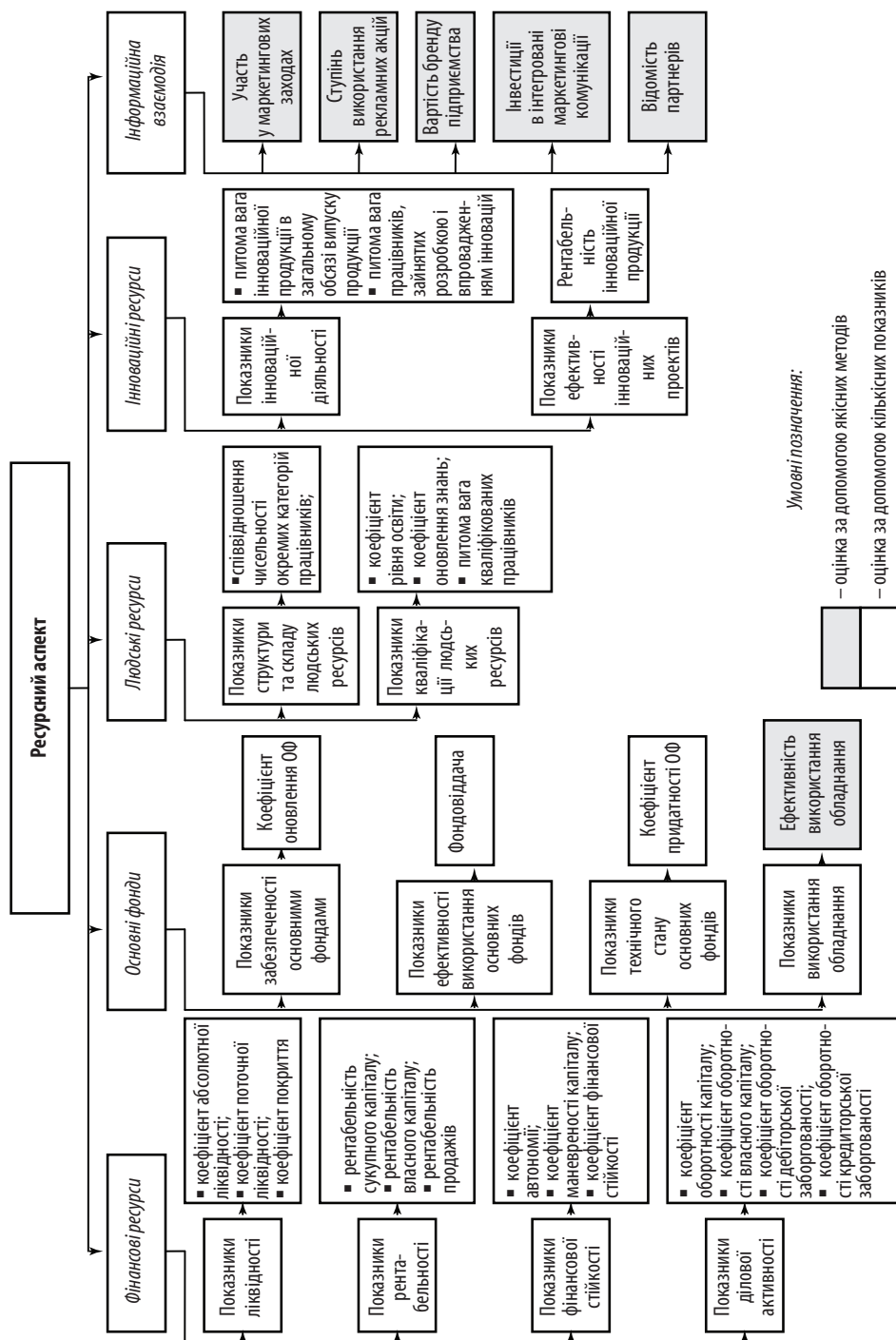


Рис. 2.13. Система показників для оцінки ресурсного аспекту бізнесової привабливості партнерів

бюджет дослідження і, найголовніше, збільшує розрив у узгодженості думок експертів. Тому при виборі числа експертів необхідний компроміс між точністю і трудомісткістю роботи, часом проведення експертизи. Також слід враховувати і досвід фахівців [272 – 275].

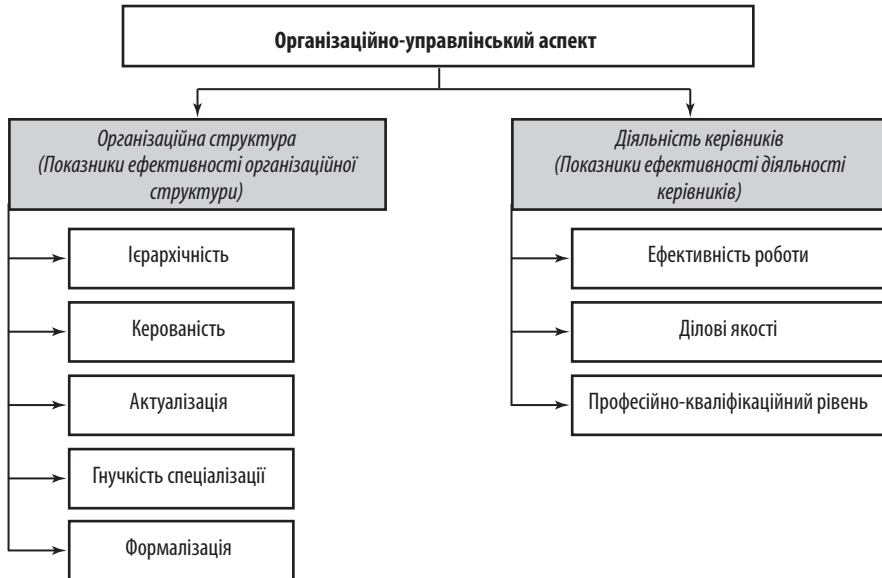


Рис. 2.14. Система показників для оцінки організаційно-управлінського аспекту бізнесової привабливості партнерів

В даному разі чисельність експертної групи обмежується 5 фахівцями, професійна компетентність в галузі машинобудування яких дозволяє отримати достовірні результати.

Так, показники інформаційної взаємодії підприємств були оцінені за шкалою, наведеною в табл. 2.15. Для оцінки ефективності діяльності керівників також була розроблена шкала оцінювання (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Шкала оцінювання ефективності діяльності керівників підприємства

| Показник діяльності керівників | Зміст оцінки показника діяльності керівників відповідно до балів | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------|------------|--------------------|--------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Ефективність роботи | Висока | Вища ніж середня | Середня | Нижча за середню | Низька |
| Ділові якості | Відмінні | Добрі | Задовільні | Посередні | Незадовільні |
| Професійно-кваліфікаційний рівень | Високий | Вищий ніж середній | Середній | Нижчий за середній | Низький |

В табл. 2.20 представлено шкали для оцінки ефективності організаційної структури.

Таблиця 2.20

Шкала оцінок ефективності організаційної структури підприємства

| Показник ефективності організаційної структури | Зміст оцінки показника організаційної структури відповідно до балів | | | | |
|--|---|--|---|---|--|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ієрархічність | Фактична кількість рівнів управління відповідає рекомендованій кількості | Фактична кількість рівнів управління частково відповідає рекомендованій кількості | Фактична кількість рівнів управління перевищує рекомендовану на один рівень | Фактична кількість рівнів управління перевищує рекомендовану на два рівні | Фактична кількість рівнів управління значно перевищує рекомендовану |
| Керованість | Фактична кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, відповідає рекомендованій кількості | Фактична кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, частково відповідає рекомендованій кількості | Фактична кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, не значно перевищує рекомендовану кількість | Фактична кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, значно перевищує рекомендовану кількість | Фактична кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, абсолютно не відповідає рекомендованій |
| Актуалізація | На підприємстві організована достатня кількість підрозділів ринкової спрямованості | На підприємстві організована недостатня кількість підрозділів ринкової спрямованості, але планується створення додаткових | На підприємстві організована недостатня кількість підрозділів ринкової спрямованості | На підприємстві планується створити підрозділи ринкової спрямованості | На підприємстві немає підрозділів ринкової спрямованості |
| Гнучкість | Апарат управління підприємства має можливість швидко та органічно змінювати відповідно до виникаючих задач свої ролі в процесі ухвалення рішень і налагоджувати | На підприємстві повноцінно використовуються економічні можливості управління. Однак, ефективність вирішення функціональних та управлінських завдань з делегуванням необхідних повноважень ключовим фігурам | Становлення організаційної структури підприємства, якій притаманні високий рівень децентралізації і наявності великих прав у структурних підрозділах у прийнятті рішень | На підприємстві планується перегляд організаційної структури, яка дозволить прискорити швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища та надасть змогу підвищити | Підприємство не здатне до адаптації та чіткого реагування на зовнішні зміни і впливи |

Бізнесова привабливість партнерів

Закінчення табл. 2.20

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|--|---|---|--|--|
| | нові зв'язки, не порушуючи властивий даній структурі впорядкованості відносин | в апараті управління дещо знижується за рахунок певних ускладнень у структурі впорядкованих відносин | | економічну ефективність виробництва | |
| Формалізація | На підприємстві розроблені положення для структурних підрозділів, функціональних відділів та посадові інструкції, що виконуються | На підприємстві розроблені положення для структурних підрозділів, функціональних відділів та посадові інструкції, що частково виконуються | На підприємстві розроблені положення для структурних підрозділів, функціональних відділів та посадові інструкції, але вони не виконуються | На підприємстві планується розробка положень для структурних підрозділів, функціональних відділів та посадові інструкції | На підприємстві не розроблені положення для структурних підрозділів та функціональних відділів |

Усі необхідні вихідні дані для оцінки бізнесової привабливості підприємств за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами були отримані шляхом кількісного розрахунку та за допомогою методу експертного оцінювання (табл. 2.21). Тут та надалі в даному розділі введено порядкову нумерацію показників бізнесової привабливості партнера.

Таблиця 2.21

Розрахунок показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів

| Складова оцінки | Показник, що розраховується | | Метод розрахунку |
|----------------------|-------------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | | 3 |
| 1. Фінансові ресурси | 1.1. Показники ліквідності | 1.1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Розрахунок за формулами табл. 1.12, 2.8 |
| | | 1.1.2. Коефіцієнт поточної ліквідності | |
| | | 1.1.3. Коефіцієнт покриття | |
| | 1.2. Показники рентабельності | 1.2.1. Рентабельність сукупного капіталу | |
| | | 1.2.2. Рентабельність власного капіталу | |
| | | 1.2.3. Рентабельність продажів | |
| | 1.3. Показники фінансової стійкості | 1.3.1. Коефіцієнт автономії | |
| | | 1.3.2. Коефіцієнт маневреності капіталу | |
| | | 1.3.3. Коефіцієнт фінансової стійкості | |

Продовження табл. 2.21

| 1 | 2 | | 3 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| 1.4. Показники ділової активності | | 1.4.1. Коефіцієнт оборотності капіталу | |
| | | 1.4.2. Коефіцієнт оборотності власного капіталу | |
| | | 1.4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | |
| | | 1.4.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | |
| 2. Основні фонди | 2.1. Показники забезпеченості основними фондами | 2.1.1. Коефіцієнт оновлення ОФ | Розрахунок за формулами табл. 1.13, 2.14 |
| | 2.2. Показники технічного стану основних фондів | 2.2.1. Коефіцієнт придатності ОФ | |
| | 2.3. Показники ефективності використання основних фондів | 2.3.1. Фондовіддача | |
| | 2.4. Показники використання обладнання | 2.4.1. Ефективність використання обладнання | Експертне оцінювання за шкалою табл. 2.16 |
| 3. Людські ресурси | 3.1. Показники структури та складу людських ресурсів | 3.1.1. Співвідношення чисельності окремих категорій працівників | Розрахунок за формулами табл. 1.14, 2.14 |
| | 3.2. Показники кваліфікації людських ресурсів | 3.2.1. Коефіцієнт рівня освіти | |
| | | 3.2.2. Коефіцієнт оновлення знань | |
| | | 3.2.3. Питома вага кваліфікованих працівників | |
| 4. Інноваційні ресурси | 4.1. Показники інноваційної діяльності | 4.1.1. Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі випуску продукції | Розрахунок за формулами табл. 2.14 |
| | | 4.1.2. Питома вага працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій | |
| | 4.2. Показники ефективності інноваційних проектів | 4.2.1. Рентабельність інноваційної продукції | |
| 5. Інформаційна взаємодія | | 5.1. Участь у маркетингових заходах | Експертне оцінювання |
| | | 5.2. Ступінь використання рекламних акцій | |

Бізнесова привабливість партнерів

Закінчення табл. 2.21

| 1 | 2 | | 3 |
|--|---|--|---|
| (показники інформаційної взаємодії) | | 5.3. Вартість бренду підприємства | за шкалою табл. 2.15 |
| | | 5.4. Інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації | |
| | | 5.5. Відомість партнерів | |
| 6. Організаційна структура (показники ефективності організаційної структури) | | 6.1. Ієрархічність організаційної структури | Експертне оцінювання за шкалою табл. 2.20 |
| | | 6.2. Керованість організаційної структури | |
| | | 6.3. Актуалізація організаційної структури | |
| | | 6.4. Гнучкість спеціалізації | |
| | | 6.5. Формалізація відносин | |
| 7. Діяльність керівників (показники ефективності діяльності діяльності керівників) | | 7.1. Ефективність роботи | Експертне оцінювання за шкалою табл. 2.19 |
| | | 7.2. Ділові якості | |
| | | 7.3. Професійно-кваліфікаційний рівень | |

Для оцінки значущості критеріїв використовується порядкова шкала – метод сталої суми (табл. 2.22). Сума балів, яка розподіляється між виділеними властивостями дорівнює 100. Також в табл.2.22 представлено коефіцієнти вагомості для кожного показника, обчислені за формулою (1.11).

Таблиця 2.22

Оцінка значущості показників бізнесової привабливості партнерів методом сталої суми ті їх вагові коефіцієнти

| Показники за складовими та аспектами оцінки | | Експерти | | | | | Разом | Коеф. d_j |
|---|--|----------|---|----|---|-----|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Ресурсний аспект | | | | | | | | |
| 1. Фінансові ресурси | | | | | | | | |
| 1.1. Показники ліквідності | 1.1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 4 | 2 | 5 | 3 | 1,5 | 15,5 | 0,031 |
| | 1.1.2. Коефіцієнт поточної ліквідності | 5 | 3 | 5 | 3 | 1,5 | 17,5 | 0,035 |
| | 1.1.3. Коефіцієнт покриття | 5 | 5 | 10 | 4 | 2 | 26 | 0,052 |
| 1.2. Показники рентабельності | 1.2.1. Рентабельність сукупного капіталу | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 13 | 0,026 |

Продовження табл. 2.22

| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| | 1.2.2. Рентабельність власного капіталу | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 0,026 |
| | 1.2.3. Рентабельність продажів | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 14 | 0,028 |
| 1.3. Показники фінансової стійкості | 1.3.1. Коефіцієнт автономії | 10 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 0,058 |
| | 1.3.2. Коефіцієнт маневреності капіталу | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 16 | 0,032 |
| | 1.3.3. Коефіцієнт фінансової стійкості | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 15 | 0,03 |
| 1.4. Показники ділової активності | 1.4.1. Коефіцієнт оборотності капіталу | 1 | 2 | 1 | 1,5 | 1 | 6,5 | 0,013 |
| | 1.4.2. Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 1 | 2 | 1 | 1,5 | 1 | 6,5 | 0,013 |
| | 1.4.3. Коефіцієнт оборотності ДЗ | 2 | 3 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9 | 0,018 |
| | 1.4.4. Коефіцієнт оборотності КЗ | 2,5 | 3,5 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9 | 0,018 |
| 2. Основні фонди | | | | | | | | |
| 2.1. Показники забезпеченості основними фондами | 2.1.1. Коефіцієнт оновлення ОФ | 5 | 5 | 2,5 | 5 | 5 | 22,5 | 0,045 |
| 2.2. Показники технічного стану основних фондів | 2.2.1. Коефіцієнт придатності ОФ | 2 | 3 | 2,5 | 5 | 5 | 17,5 | 0,035 |
| 2.3. Показники ефективності використання основних фондів | 2.3.1. Фондовіддача | 10 | 5 | 2,5 | 6 | 10 | 33,5 | 0,067 |
| 2.4. Показники використання обладнання | 2.4.1. Ефективність використання обладнання | 3 | 2 | 2,5 | 4 | 5 | 16,5 | 0,033 |
| 3. Людські ресурси | | | | | | | | |
| 3.1 Показники структури та складу людських ресурсів | 3.1.1. Співвідношення чисельності окремих категорій працівників | 2,5 | 5 | 3 | 5 | 2,5 | 18 | 0,036 |
| 3.2. Показники кваліфікації людських ресурсів | 3.2.1. Коефіцієнт рівня освіти | 4,5 | 5 | 3 | 5 | 2,5 | 20 | 0,04 |

Бізнесова привабливість партнерів

Продовження табл. 2.22

| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|--|-----|-----|---|-----|-----|------|-------|
| | 3.2.2. Коефіцієнт оновлення знань | 2 | 3 | 3 | 4 | 2,5 | 14,5 | 0,029 |
| | 3.2.3. Питома вага кваліфікованих працівників | 1 | 2 | 1 | 1 | 2,5 | 7,5 | 0,015 |
| 4. Інноваційні ресурси | | | | | | | | |
| 4.1. Показники інноваційної діяльності | 4.1.1. Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації продукції | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 0,03 |
| | 4.1.2. Питома вага працівників, зайнятих розробкою та впровадженням інновацій | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 13 | 0,026 |
| 4.2. Показники ефективності інноваційних проєктів | 4.2.1. Рентабельність інноваційної продукції | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 0,024 |
| 5. Інформаційна взаємодія | | | | | | | | |
| Показники інформаційної взаємодії | 5.1. Участь у маркетингових заходах | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 0,028 |
| | 5.2. Ступінь використання рекламних акцій | 4 | 1 | 2 | 2,5 | 4 | 13,5 | 0,027 |
| | 5.3. Вартість бренду підприємства | 1 | 1 | 2 | 2,5 | 3 | 9,5 | 0,019 |
| | 5.4. Інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 10 | 0,02 |
| | 5.5. Відомість партнерів | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 11 | 0,022 |
| Організаційно-управлінський аспект | | | | | | | | |
| 6. Організаційна структура | | | | | | | | |
| | 6.1 Ієрархічність організаційної структури | 1,5 | 1,5 | 1 | 2,5 | 1 | 7,5 | 0,015 |
| | 6.2 Керованість організаційної структури | 0,5 | 1,5 | 3 | 2,5 | 1 | 8,5 | 0,017 |
| | 6.3 Актуалізація організаційної структури | 0,5 | 1 | 2 | 2,5 | 1 | 7 | 0,014 |

Закінчення табл. 2.22

| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Показники ефективності організаційної структури | 6.4. Гнучкість спеціалізації | 0,5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 7,5 | 0,015 |
| | 6.5. Формалізація відносин | 0,5 | 1 | 1 | 2,5 | 1 | 6 | 0,012 |
| 7. Діяльність керівників | | | | | | | | |
| Показники ефективності діяльності керівників | 7.1. Ефективність роботи | 0,5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 8,5 | 0,017 |
| | 7.2. Ділові якості | 0,5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 8,5 | 0,017 |
| | 7.3. Професійно-кваліфікаційний рівень | 0,5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8,5 | 0,017 |
| Разом | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 500 | 1 |

Узгодженість думок експертів перевірялась за допомогою коефіцієнту конкордації, який розраховується за формулою (1.12). Для перевірки значущості коефіцієнта конкордації використано критерій Пірсона (форм. (1.14))

Розраховане значення коефіцієнту конкордації $W = 0,51$ дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. Фактичне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{розр}}$ дорівнює 90,73, що перевищує табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{крит}} = 51$ для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 36$ ступенів свободи, отже оцінки експертів є узгодженими.

Отримані результати дозволяють дійти висновку, що найбільш вагомими при оцінці бізнесової привабливості партнерів є фінансові показники, далі йдуть показники ефективності використання основних фондів, використання людських ресурсів та інформаційної взаємодії підприємства.

Узгодженість експертних думок, за допомогою яких були оцінені якісні показники бізнесової привабливості партнерів (див. табл. 2.21), перевірялася також за допомогою коефіцієнту конкордації та критерію Пірсона (табл. 2.23). Номер показників бізнесової привабливості партнерів у другому стовпці табл. 2.23 введено у відповідності з нумерацією табл. 2.21, 2.22.

Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 39$ ступенів свободи $\chi^2_{\text{крит}} = 54,57$. Так як $\chi^2_{\text{крит}}$ не перевищує в значення $\chi^2_{\text{розр}}$ в жодному з випадків гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

Подальшим кроком оцінки стала стандартизація отриманих оцінок та визначення бізнесової привабливості підприємства за ресурсним та організаційно-

Бізнесова привабливість партнерів

управлінським аспектами для кожного обраного підприємства. Показник бізнесової привабливості партнера був розрахований за формулою (2.2), отримані результати оцінки наведені в табл. 2.24.

Таблиця 2.23

Дані для перевірки узгодженості експертних оцінок щодо якісних показників бізнесової привабливості партнерів за 2007–2009 роки

| № з/п | Показник | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|-------|--|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|
| | | W | $\chi^2_{\text{розр}}$ | W | $\chi^2_{\text{розр}}$ | W | $\chi^2_{\text{розр}}$ |
| 1 | 2.4.1. Ефективність використання обладнання | 0,514 | 100,23 | 0,622 | 121,29 | 0,517 | 100,9 |
| 2 | 5.1. Участь у маркетингових заходах | 0,59 | 115,05 | 0,674 | 131,43 | 0,517 | 100,85 |
| 3 | 5.2. Ступінь використання рекламних акцій | 0,545 | 106,28 | 0,621 | 121,1 | 0,521 | 101,52 |
| 4 | 5.3. Вартість бренду підприємства | 0,531 | 103,55 | 0,503 | 98,085 | 0,592 | 115,42 |
| 5 | 5.4. Інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації | 0,594 | 115,83 | 0,598 | 116,61 | 0,512 | 99,87 |
| 6 | 5.5. Відомість партнерів | 0,641 | 125 | 0,674 | 131,43 | 0,581 | 113,2 |
| 7 | 6.1. Ієрархічність організаційної структури | 0,715 | 139,42 | 0,561 | 109,4 | 0,537 | 104,8 |
| 8 | 6.2. Керованість організаційної структури | 0,641 | 125 | 0,556 | 108,42 | 0,504 | 98,46 |
| 9 | 6.3. Актуалізація організаційної структури | 0,601 | 117,2 | 0,574 | 111,93 | 0,613 | 119,6 |
| 10 | 6.4. Гнучкість спеціалізації | 0,785 | 153,08 | 0,788 | 153,66 | 0,643 | 125,39 |
| 11 | 6.5. Формалізація відносин | 0,672 | 131,04 | 0,662 | 129,09 | 0,511 | 99,83 |
| 12 | 7.1. Ефективність роботи | 0,621 | 121,1 | 0,631 | 123,05 | 0,567 | 110,3 |
| 13 | 7.2. Ділові якості | 0,568 | 110,76 | 0,559 | 109,01 | 0,514 | 100,31 |
| 14 | 7.3. Професійно-кваліфікаційний рівень | 0,541 | 105,5 | 0,545 | 106,28 | 0,511 | 99,76 |

Апробація запропонованого методичного підходу показала, що будь-яке промислове підприємство може бути оцінене за бізнесовою привабливістю щодо співпраці з ним.

Таблиця 2.24

Результати апробації й визначення оцінок бізнесової привабливості партнерів за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами за роками

| № з/п | Оцінка бізнесової привабливості підприємства щодо співпраці з ним за роками | | |
|-------|---|------|------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 0,13 | 0,19 | 0,12 |
| 2 | 0,33 | 0,36 | 0,3 |
| 3 | 0,36 | 0,37 | 0,31 |
| 4 | 0,37 | 0,38 | 0,31 |
| 5 | 0,37 | 0,44 | 0,32 |
| 6 | 0,38 | 0,36 | 0,33 |
| 7 | 0,36 | 0,41 | 0,33 |
| 8 | 0,36 | 0,46 | 0,33 |
| 9 | 0,29 | 0,33 | 0,34 |
| 10 | 0,27 | 0,39 | 0,34 |
| 11 | 0,38 | 0,42 | 0,34 |
| 12 | 0,31 | 0,38 | 0,34 |
| 13 | 0,29 | 0,26 | 0,35 |
| 14 | 0,39 | 0,44 | 0,35 |
| 15 | 0,33 | 0,39 | 0,35 |
| 16 | 0,3 | 0,32 | 0,35 |
| 17 | 0,38 | 0,41 | 0,35 |
| 18 | 0,35 | 0,38 | 0,36 |
| 19 | 0,37 | 0,43 | 0,36 |
| 20 | 0,39 | 0,42 | 0,36 |
| 21 | 0,41 | 0,41 | 0,36 |
| 22 | 0,41 | 0,44 | 0,37 |
| 23 | 0,42 | 0,42 | 0,37 |
| 24 | 0,36 | 0,41 | 0,37 |
| 25 | 0,38 | 0,38 | 0,37 |
| 26 | 0,34 | 0,41 | 0,38 |
| 27 | 0,36 | 0,47 | 0,38 |
| 28 | 0,41 | 0,45 | 0,39 |

Бізнесова привабливість партнерів

Закінчення табл. 2.24

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|------|------|------|
| 29 | 0,41 | 0,35 | 0,39 |
| 30 | 0,38 | 0,45 | 0,39 |
| 31 | 0,45 | 0,46 | 0,4 |
| 32 | 0,47 | 0,44 | 0,41 |
| 33 | 0,43 | 0,51 | 0,41 |
| 34 | 0,44 | 0,48 | 0,43 |
| 35 | 0,44 | 0,43 | 0,45 |
| 36 | 0,57 | 0,5 | 0,51 |
| 37 | 0,56 | 0,62 | 0,54 |
| 38 | 0,58 | 0,67 | 0,56 |
| 39 | 0,59 | 0,55 | 0,56 |
| 40 | 0,55 | 0,59 | 0,56 |

Для визначення меж інтервалів низьких, середніх та високих оцінок було застосовано теорію нечітких множин (див. підрозділ 1.4). Методичний підхід якісного розмежування оцінок бізнесової привабливості промислових підприємств за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами було застосовано до визначення оцінок бізнесової привабливості 40 підприємств машинобудівної галузі.

В табл. 2.25 представлено визначені значення частоти віднесення підприємств до класів низького, середнього та високого рівня за бізнесовою привабливістю партнерів підприємства за базовим 2009 роком.

Таблиця 2.25

Вихідні дані для побудови функцій приналежності до класів залежно від оцінки якісних ознак бізнесової привабливості підприємств

| № з/п | Оцінка бізнесової привабливості партнера (2009 р.) | Класи | | | | | |
|-------|--|---------------------|------------------|-----------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | | Клас високого рівня | | Клас середнього рівня | | Клас низького рівня | |
| | | Частота | Значення частоти | Частота | Значення частоти | Частота | Значення частоти |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | 0,12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 2 | 0,30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 3 | 0,31 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |
| 4 | 0,31 | 0 | 0 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 |

Продовження табл. 2.25

| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|------|----|------|----|------|---|------|
| 5 | 0,32 | 0 | 0 | 11 | 0,73 | 4 | 0,27 |
| 6 | 0,33 | 0 | 0 | 14 | 0,93 | 1 | 0,07 |
| 7 | 0,33 | 0 | 0 | 14 | 0,93 | 1 | 0,07 |
| 8 | 0,33 | 0 | 0 | 14 | 0,93 | 1 | 0,07 |
| 9 | 0,34 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 10 | 0,34 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | 0,34 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 12 | 0,34 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 0,35 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 14 | 0,35 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 15 | 0,35 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 16 | 0,35 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 17 | 0,35 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 18 | 0,36 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 19 | 0,36 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 20 | 0,36 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 21 | 0,36 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 22 | 0,37 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0,37 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 24 | 0,37 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 25 | 0,37 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 26 | 0,38 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 27 | 0,38 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 28 | 0,39 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 | 0 | 0 |
| 29 | 0,39 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 | 0 | 0 |
| 30 | 0,39 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 | 0 | 0 |
| 31 | 0,40 | 1 | 0,07 | 14 | 0,93 | 0 | 0 |
| 32 | 0,41 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 | 0 | 0 |
| 33 | 0,41 | 2 | 0,13 | 13 | 0,87 | 0 | 0 |
| 34 | 0,43 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |
| 35 | 0,45 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 | 0 | 0 |
| 36 | 0,51 | 13 | 0,87 | 2 | 0,13 | 0 | 0 |
| 37 | 0,54 | 14 | 0,93 | 1 | 0,07 | 0 | 0 |

| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|------|----|---|---|---|---|---|
| 38 | 0,56 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 39 | 0,56 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 40 | 0,56 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Отримані експертні оцінки перевіряли на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критерію Пірсона (форм. (1.12)–(1.14)). Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 39$ табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{крит}} = 54,57$. Розраховане значення коефіцієнту конкордації $W = 0,512$ дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. Фактичне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{розрах}} = 299,52$ перевищує табличне $\chi^2_{\text{крит}}$ в кожному випадку, отже гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

Далі було реалізовано побудову функцій приналежності підприємств до класів низького, середнього та високого рівня за оцінкою бізнесової привабливості партнера (рис. 2.15).

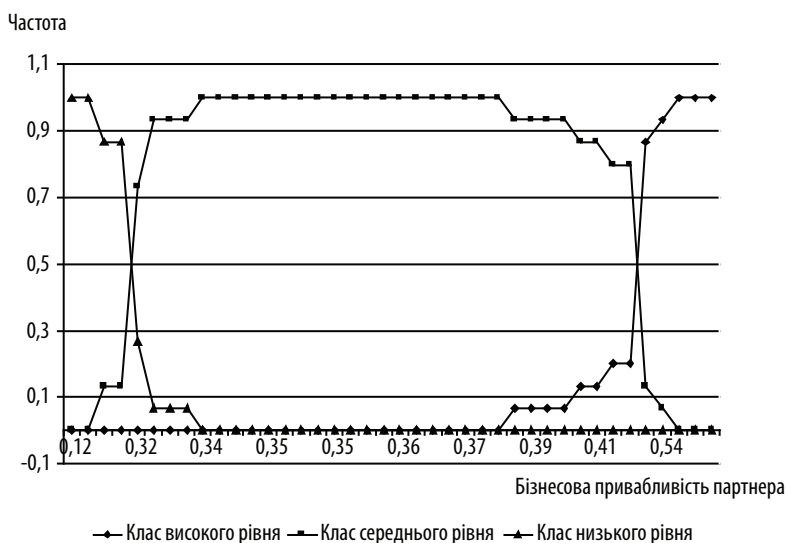


Рис. 2.15 . Функція приналежності підприємств до класів залежно від оцінки бізнесової привабливості партнера

У результаті були визначені межі класів низького, середнього та високого рівня залежно від оцінки бізнесової привабливості партнера та виділено групи підприємств за класами (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Розподіл досліджуваних підприємств машинобудування за класами низького, середнього та високого рівня згідно з побудованою функцією приналежності за роками

| Клас | Межі класу (за базовим 2009 р.) | Порядковий номер підприємства | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|------------------------|--|-------|--|
| | | 2007 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2008 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2009 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % |
| Клас низького рівня | 0–0,31 | 1, 9–10, 12–13, 16 | 15 | 1, 13 | 5 | 1– 4 | 10 |
| Клас середнього рівня | 0,32–0,50 | 2–8, 11, 14–15, 17–35 | 72,5 | 2, 3–12, 14–32, 34– 36 | 82,5 | 5–35 | 77,5 |
| Клас високого рівня | 0,51–1 | 36–40 | 12,5 | 33, 37–40 | 12,5 | 36–40 | 12,5 |

Отримані результати якісного розмежування оцінок бізнесової привабливості промислових підприємств за 2007 – 2009 рр. до класів низького, середнього та високого рівня дозволили зробити наступні висновки:

- станом на 2009 р. більша частина промислових підприємств 77,5 % має середній рівень бізнесової привабливості партнера. Аналогічна ситуація складається також і в попередніх періодах. У 2008 р. група, що має середній рівень бізнесової привабливості партнера, складала 22,5 % підприємств, у 2007р. – 72,5% підприємств;
- частка підприємств з високим рівнем бізнесової привабливості партнера протягом трьох років залишається незмінною та сягає 12,5%. Однак, слід зазначити, що склад групи підприємств з високим рівнем бізнесової привабливості партнера протягом досліджуваного проміжку часу змінюється. Так, у 2008 р. показник бізнесової привабливості підприємства 36 дещо зменшився порівняно із значенням попереднього 2007 р. Підприємство ж з порядковим номером 33 навпаки покращило рівень бізнесової привабливості та зайняло місце підприємства 36 в групі підприємств класу високого рівня за оцінкою бізнесової привабливості партнера;
- в число підприємств з найбільшими рівнями бізнесової привабливості партнера протягом 2007 – 2009 рр. входять наступні: 33, 36 – 40. Рівень

бізнесової привабливості партнера даних підприємств на 2007 р. знаходиться в інтервалі $[0,43 - 0,59]$, тоді як для 2008 – 2009 рр. – інтервал становить $[0,5 - 0,67]$ та $[0,41 - 0,56]$ відповідно. Отже, в 2008 р. промислові підприємства машинобудівної галузі мали найбільші показники бізнесової привабливості партнера;

- найбільш проблемним з погляду вибудови взаємин співробітництва є підприємство, яке позначене номером 1. Воно має найнижчі показники бізнесової привабливості партнера в усіх трьох періодах;
- 75% з 40 досліджуваних підприємств протягом трьох років не змінили істотно своє становище на ринку – їх рівень бізнесової привабливості партнера залишився майже на одному рівні. Середнє значення величини зміни показника бізнес привабливості партнера 2009 р. до 2007р. склало 0,033 пункти, що на 0,024 менше середньої величини зміни показника 2009р. до 2008 р.

Залежно від того, до якого класу за бізнесовою привабливістю віднесено (належить) підприємство-партнер, можна визначити характер подальших відносин з ним (табл. 2.27). Так, за низького рівня бізнесової привабливості підприємства з ним рекомендується встановити точкові відносини, адже даний партнер не ефективно використовує власні ресурси (фінансові, людські, інноваційні та ін.), і тому лише частково може задовольнити інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці щодо виробництва продукції або надання послуг. Середній рівень бізнесової привабливості партнера означає посередню стійкість підприємства-партнера на ринку як суб'єкта господарсько-економічних відносин, внаслідок чого партнер не здатен повністю задовольнити інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці. Високий рівень бізнесової привабливості підприємства свідчить про те, що партнер повністю задовольняє інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці завдяки фінансовій стійкості, ефективному використанню власних ресурсів та організаційній стабільності.

Таблиця 2.27

Рекомендовані відносини з підприємством залежно від його рівня бізнесової привабливості партнера

| Рівень бізнесової привабливості партнера | Рекомендовані відносини | Рекомендовані відносини стосовно системи «споживач – підприємство – партнер» |
|--|---------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Високий | Переважає співробітництво | Повне включення партнера у систему «споживач – підприємство – партнер», при цьому партнер стає активним учасником усіх процесів, що відбуваються у системі, нарівні зі споживачем та підприємством |

Закінчення табл. 2.27

| 1 | 2 | 3 |
|----------|-------------------|---|
| Середній | Співробітництво | Включення партнера у систему «споживач – підприємство – партнер» з деякими обмеженнями щодо складових, які отримали низькі кількісні значення |
| Низький | Точкові відносини | Партнер не входить до складу системи «споживач – підприємство», а лише частково з нею співпрацює; ані партнер, ані система «споживач – підприємство» майже не впливають один на одного; за необхідності відбувається зміна даного партнера на іншого без жодних збитків для системи «споживач – підприємство» |

В умовах зростаючої міжнародної конкуренції на тлі глобалізації світової економіки, низьких темпів прогресивних техніко-економічних процесів, низьких рівнів конкурентоспроможності вітчизняної продукції машинобудування, широкої присутності на внутрішньому ринку закордонних виробників, незначних обсягів фінансування, що призводять до низького рівня інноваційної активності та експлуатації застарілого обладнання, неефективної діючої системи кредитування гостро постає питання створення більш ефективної моделі організації виробництва, яка дозволить збільшити гнучкість та адаптацію до змін попиту, оптимізувати виробництво, підвищити конкурентоспроможність продукції. Однією з необхідних складових успіху для виконання цього завдання є розвиток партнерських відносин, створення та розширення мережі спеціалізованих виробництв – підприємств-партнерів на довгострокових умовах. При чому рівень ефективності діяльності підприємства знаходиться у прямій залежності від бізнесової привабливості партнера, що входить до складу системи «споживач – підприємство – партнер» або частково співпрацює із системою «споживач – підприємство».

Отже, згідно з цим найбільш привабливими з позиції вибудови довгострокових та плідних взаємин співробітництва є підприємства з порядковими номерами 36 – 40, які мають найвищі показники бізнесової привабливості партнера. Очевидно, ці 5% із досліджених підприємств вигідно відрізняються наявністю висококласних фахівців, парку унікального виробничого обладнання, асортиментом конкурентоспроможної продукції, відпрацьованою технологією та системою контролю якості на всіх етапах виробництва, високою якістю сервісного обслуговування, рівнем інноваційності, привабливими умовами співпраці, іміджем, новими системами керування процесами та персоналом та мають інші переваги. І звичайно, перш за все з даними підприємствами доцільно встановлювати відносини переважного співробітництва (табл. 2. 27). Інші 95% підприємств можуть розраховувати на співробітництво та точкові відносини.

Але успіхи українського машинобудівництва на прикладі даних підприємств виглядають не так оптимістично, якщо звернути увагу на їх відсоток партнерів, які повністю задовольняють інтереси підприємств-виробників в процесі співпраці, в загальному обсязі досліджених підприємств. Враховуючи той факт, що від стану машинобудівного комплексу безпосередньо залежить продуктивність роботи всіх галузей економіки в цілому першочерговим державним завданням є розробка та впровадження програми розвитку машинобудівної галузі України, яка перш за все передбачатиме структурну перебудову галузі зі збільшенням наукоємних виробництв, залучення додаткових інвестицій, доступне кредитування, створення сучасного технологічного оснащення для всіх галузей машинобудівного комплексу з метою зниження енерго-, ресурсо- та працеемності виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції. З боку самого підприємства для підвищення рівня бізнесової привабливості партнера необхідними заходами є розробка взаємовигідних програм співпраці із спеціалізованими виробництвами й з виробниками кінцевої продукції та комплектуючих на довгострокових умовах, підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження інновацій, підвищення інвестиційної привабливості, залучення сучасних джерел висококонцентрованої енергії, ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій, своєчасне переозброєння виробничих потужностей, наукової та лабораторно-випробувальної баз, підвищення кваліфікації управлінського та інженерно-технічного персоналу, формування сучасної системи навчання та відновлення спадкоємності професійних кадрів тощо.

Таким чином, у результаті апробації доведено, що запропонований методичний підхід є дієвим та має практичну цінність щодо визначення бізнесової привабливості партнера будь-якого промислового підприємства.

Висновки до другого розділу

1. Постійні зміни у зовнішньому середовищі (зростаюча конкуренція, глобалізація промисловості, швидкі зміни технологій та ін.) змушують підприємства шукати нові шляхи забезпечення ефективного функціонування підприємства та розширення бізнесу. На сьогодні однією з найвпливовіших тенденцій на промислових ринках є формування ефективної системи взаємовідносин з усіма партнерами: споживачами, постачальниками, посередниками та ін. Адже саме координація процесів управління взаємовідносинами з усіма учасниками ланцюжка створення цінності сприяє успішності підприємства на ринку за рахунок отримання додаткових переваг.

2. Управління взаємовідносинами підприємств спирається на здобутки концепції партнерського маркетингу, до визначення якого сформувалося декілька

підходів – британський, північноамериканський, європейський, німецький та підхід групи ІМР. Головна відмінність між даними підходами полягає в різних поглядах на ступінь охоплення маркетингом ринкових взаємовідносин.

3. Перехід від конфліктних відносин між підприємствами до тісної співпраці відбувся в процесі еволюції типів відносин від чистої трансакції до створення стратегічних союзів. Такий перехід вимагав докорінних змін у діяльності підприємств з урахуванням при цьому низки чинників.

4. На основі результатів проведеного аналізу літературних джерел поняття «партнерство» можна визначити як добровільне співробітництво підприємств, що будується на основі розподілу їх прав, зобов'язань і відповідальності з метою отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок створення нової вартості спільної діяльності.

Ефективна взаємодія в процесі партнерства передбачає:

- підприємство-виробник має перебувати в стані, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, держави більш привабливими засобами або на більш привабливих умовах, порівняно з іншими суб'єктами;
- підприємство-партнер має задовольняти інтереси підприємства-виробника у процесі співпраці щодо випуску продукції або надання послуг;
- створення нової цінності для споживачів є умовою виникнення задоволеності споживачів, що, у свою чергу, приводить до появи готовності споживачів до використання певної продукції підприємства;
- створення винагороди для підприємств-партнерів, звичайно у формі зростання прибутку, який дані підприємства отримують після реалізації нової цінності продукції на ринку.

5. На основі проведеного аналізу визначень поняття «привабливість» було запропоновано власне визначення. Отже, привабливість у контексті маркетингу слід розглядати як властивість підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника у процесі співпраці щодо випуску продукції або надання послуг.

6. Питання бізнесової привабливості партнерів є актуальним на будь-якому етапі партнерських відносин. На відміну від питання доцільності партнерства, яке зазвичай вирішується на етапі прийняття рішення про партнерство, та питання ефективності партнерства, що оцінюється при досягненні конкретних результатів, бізнесову привабливість партнерів можна визначити і на етапі прийняття рішення про партнерство, і в процесі формування партнерських відносин, а також на будь-якому етапі життєвого циклу партнерських відносин.

7. На разі оцінка бізнесової привабливості ділових партнерів, як правило, здійснюється емпірично, без належного наукового обґрунтування. Таким чином, актуальною є проблема наукового обґрунтування оцінки бізнесової привабливості партнерів, що може досягатися за допомогою визначення інтегрального показника. Іншими словами, актуальною є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій для визначення привабливості партнерів за комплексом показників їх діяльності з метою встановлення взаємовигідних ділових зв'язків.

8. Узагальнюючи огляд існуючих підходів до оцінки ефективності партнерства, можна зробити такі висновки: не існує єдності в підходах науковців щодо оцінки ефективності партнерства; жоден підхід не має логічно побудованої системи показників для оцінки партнерства; для оцінки ефективності партнерства найбільш традиційним є підхід, заснований на аналізі фінансових показників діяльності партнера за допомогою сукупності певних груп коефіцієнтів, що характеризують його фінансовий стан.

У зв'язку з цим у рамках даної роботи було уточнено класифікацію підходів до оцінки партнерства. У роботі було запропоновано такі підходи: підхід, що ґрунтується на аналізі фінансового стану; підхід, заснований на аналізі ефективності діяльності підприємства-партнера; підхід, що враховує соціальний аспект взаємовідносин; підхід, що враховує технічний аспект взаємовідносин; управлінський підхід.

9. Враховуючи невідповідність підходів та критеріїв оцінки ефективності партнерства критерію привабливості, було запропоновано розглядати бізнесову привабливість партнерів з погляду ресурсного та організаційно-управлінського аспектів:

- ресурсний аспект характеризує загальну стійкість підприємства-партнера на ринку як суб'єкта господарсько-економічних відносин;
- організаційно-управлінський аспект відображує організаційну стабільність і рівень організаційної зрілості підприємства.

10. Сьогодні система взаємозв'язків з партнерами є одним з джерел стійкого розвитку підприємства, адже в сучасних умовах жорсткої конкуренції, коли наявність власних факторів виробництва втрачає своє визначальне значення, конкурентною перевагою стає спроможність партнерів об'єднати свої досягнення в процесі створення цінності для споживача. Саме бізнесова привабливість партнерів визначає ступінь ефективності взаємодії підприємств.

11. Виділено сім груп факторів, які впливають на формування бізнесової привабливості партнерів: фінансові ресурси, основні фонди, людські ресурси, інноваційна діяльність, інформаційна взаємодія, організаційна структура, діяльність керівників.

12. За ресурсним аспектом доцільно проаналізувати показники: фінансового стану; основних фондів: показники забезпеченості основними фондами (показники оновлення основних фондів), технічного стану, інтенсивності та ефективності використання основних фондів, показники використання обладнання; людських ресурсів щодо їх структури та складу, кваліфікації; показники інноваційної діяльності та ефективності інноваційних процесів; інформаційні, що включають показники щодо відомості партнерів; інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації; участі у маркетингових заходах – виставках, ярмарках; ступеню використання рекламних акцій, PR, методу індивідуальних робіт з партнерами; вартості бренду підприємства та його рейтингу.

13. Організаційно-управлінський аспект оцінки бізнесової привабливості партнера передбачає аналіз показників ефективності організаційної структури, її злагоженості та відповідності умовам, у яких працює підприємство (показники ієрархічності, керованості, актуалізації, гнучкості спеціалізації, формалізації організаційної структури підприємства); дослідження ефективності діяльності керівників підприємства, вивчення особи топ-менеджерів і власників, їх кваліфікації, освіти, відомості і вагомості у сфері бізнесу, можливості лобіювання власних інтересів.

14. Запропонована система показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів дозволить вирішити проблему відсутності єдиної оцінки виділених показників.

Більшість показників даної системи (показники фінансового стану, людських ресурсів, інноваційних ресурсів та ін.) можуть бути визначені кількісно, однак існують показники (інформаційна взаємодія, діяльність керівників), які оцінюються за допомогою якісних методів оцінки (методом експертного оцінювання).

Так, інформаційну взаємодію доцільно оцінювати за такими показниками: відомість партнерів, інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації, участь у маркетингових заходах, можливість фінансування інформаційних заходів, загальна вартість бренду підприємства. У роботі подано шкалу кількісного вимірювання якісних характеристик у балах.

Ефективність діяльності керівників варто оцінювати такими показниками: ефективність роботи, ділові якості та професійно-кваліфікаційний рівень.

15. Запропонована система оцінки ґрунтується на таких принципах:

- принцип комплексного підходу. Він означає, що в даній системі було виділено набір базових напрямів (аспектів) оцінки, які і дозволяють визначити бізнесову привабливість партнерів. До цих напрямів належать: фінансові ресурси, основні фонди, людські ресурси, інноваційні ресурси, інформаційна взаємодія, організаційна структура, діяльність керівників підприємства;

- принцип достатньої множинності показників. Він передбачає, що кожному з виділених напрямів оцінки відповідають декілька показників, але їх розрахунок та аналіз не становлять значних труднощів у сучасних умовах;
- ефективне поєднання формалізованої оцінки (розрахункові показники) і неформального оцінного підходу (експертні показники). Застосування цього принципу пояснюється тим, що оперування лише цифрами може призвести до сумнівних результатів, але, з другого боку, за умови використання тільки експертних підходів не враховуються важливі числові орієнтири, передусім, фінансово-економічного характеру.

16. Запропонований методичний підхід до визначення бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними дозволяє, враховуючи показники діяльності підприємства-партнера, оцінити його спроможність задовольняти потреби підприємства-виробника та зробити висновок щодо подальших відносин підприємства з даним партнером.

17. Універсальність запропонованого методичного підходу до оцінки бізнесової привабливості партнерів промислового підприємства перевірено шляхом застосування його до працюючих промислових підприємств. Для цього було розглянуто 40 промислових підприємств Харківського регіону, що працюють у галузі машинобудування.

18. Кількісні дані для оцінки привабливості (показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності, ефективності використання основних фондів та людських ресурсів, ефективності інновацій) були отримані шляхом аналізу статистичної інформації та фінансової звітності підприємств. Якісні дані (показники інформаційної взаємодії та діяльності керівників, ефективності організаційної структури) були одержані з допомогою методу експертного оцінювання.

19. Для визначення меж класів низького, середнього та високого рівня залежно від оцінки бізнесової привабливості підприємств було використано здобутки теорії нечітких множин.

20. Було запропоновано різні типи відносин між партнерами залежно від того, який рівень бізнесової привабливості має підприємство-партнер. Так, при низькому рівні бізнесової привабливості партнера з ним рекомендується встановити точкові відносини, при середньому рівні – співробітництво; при високому рівні – переважне співробітництво.

21. У результаті апробації доведено, що запропонований методичний підхід є дієвим, має наукову новизну та практичну значущість щодо визначення бізнесової привабливості партнера будь-якого промислового підприємства як основи встановлення подальших відносин з ним.

За результатами розрахунків оцінок (рівнів) бізнесової привабливості партнера 40 промислових підприємств машинобудівної галузі зроблено наступні висновки:

- станом на 2009 р. більша частина промислових підприємств 77,5 % має середній рівень привабливості партнера. У 2008 р. питома вага даних підприємств складала 22,5% порівняно з 2009 р., у 2007р. – 72,5% від загальної кількості досліджених підприємств;
- частка підприємств з високим рівнем привабливості партнера протягом трьох років є незмінною та складає 12,5%;
- протягом 2007–2009 р. склад групи підприємств з високим рівнем бізнесової привабливості партнера неодноразово змінюється;
- в число підприємств з найбільшими показниками бізнесової привабливості партнера протягом 2007 – 2009 рр. входять підприємства, що мають порядкові номери 33, 36 – 40. Рівень бізнесової привабливості партнера даних підприємств на 2007 р. знаходиться в інтервалі $[0,43–0,59]$, на 2008 р. – $[0,5 – 0,67]$, на 2009 р. $[0,41 – 0,56]$. Отже, в 2008 р. промислові підприємства машинобудівної галузі мали найбільші показники бізнесової привабливості партнера;
- найбільш проблемним з погляду вибудови взаємин співробітництва є підприємство під номером 1. Воно має найнижчі показники бізнесової привабливості партнера в усіх трьох періодах;
- 75% з 40 досліджуваних підприємств протягом трьох років не змінили істотно своє становище на ринку. Середнє значення величини зміни показника бізнес привабливості партнера 2009 р. до 2007 р. склало 0,033 пункти, тоді як 2009 р. до 2008 р. – 0,057 пункти.

22. Наукова новизна даної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні методичних положень щодо оцінки бізнесової привабливості партнерів, а саме: запропоновано й обґрунтовано власне визначення поняття «бізнесової привабливості партнерів»; удосконалено класифікацію підходів до оцінки партнерства; запропоновано використання методичного підходу до оцінки бізнесової привабливості партнерів за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами та відповідно розмежування результатів за якісними ознаками оцінки: класи низького, середнього та високого рівня; запропоновано й обґрунтовано методичний підхід до визначення бізнесової привабливості партнерів.

3. ГОТОВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ-СПОЖИВАЧІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧО-ТЕХНІЧНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

3.1 Генезис поняття «готовність споживачів»

На сьогодні нагальною проблемою для більшості державних промислових підприємств є формування такої політики, яка була б націлена не лише на подолання кризового становища (що характерно для багатьох вітчизняних підприємств), але й на виконання головних завдань самого підприємства. Причому потрібні такі маркетингові методи вирішення цих завдань, що включали б роботу з клієнтами, рекламу, яка побічно або прямо впливає на споживача, тощо [156; 158; 204 – 209].

В умовах ринкової економіки маркетингове середовище на промислових підприємствах характеризується інтенсивною конкуренцією, високим рівнем ризику, невизначеністю і швидкоплинністю ринкових відносин. За такого режиму виникає потреба у формуванні й реалізації маркетингової діяльності, яка забезпечила б підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку. Усе це зумовлює появу низки нових вимог до українських підприємств, найістотнішими з яких є необхідність стратегічного бачення довгострокових перспектив, що можливо лише за умови впровадження стратегічного маркетингового управління діяльністю підприємства.

Розвиток ефективної діяльності підприємства багато в чому залежить від вибору ефективної стратегії функціонування і розвитку. Проте часто зміна ринкового середовища зумовлює появу нових пріоритетів управління й, відповідно, необхідність розробки нових стратегій. У відповідь на такі зміни підприємствам потрібно швидко і досить гнучко проводити бізнес-аналіз, впроваджувати інноваційні технології, уміти формувати і підтримувати довгострокові відносини з партнерами (клієнтами і постачальниками) та паралельно здійснювати загальні стратегічні організаційні перетворення.

Формування довгострокових відносин між підприємством, партнером і споживачем можливе завдяки встановленню та постійному зміцненню зв'язків між ними, що, в свою чергу, дозволяє об'єднати їх у систему «підприємство – споживач – партнер». Управління запропонованою системою має здійснюватися в процесі формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства. Таким чином, маркетингова стратегія підприємства повинна не тільки задавати маркетингову орієнтацію для корпоративного рівня стратегічного управління

підприємством, але й бути тим єдиним об'єднуючим елементом, що дозволяє узгодити різнонаправлені дії усіх учасників взаємовідносин – споживача, підприємства та партнера. Певна річ, підприємство не може диктувати корпоративні та інші види стратегій ні споживачеві, ні партнерові, проте сформувати власне стратегічне управління у такий спосіб, аби вся система «споживач – підприємство – партнер» працювала найефективнішим чином, – це цілком реально. Тому маркетингова стратегія повинна розроблятися і здійснюватися з урахуванням таких факторів, як конкурентоспроможність самого підприємства, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства. Завдяки цьому підприємство може узгоджувати свої дії щодо партнерів і споживачів, і в результаті цього між ними формуються ефективні довгострокові відносини.

Зростаюча конкуренція на промислових ринках змушує підприємство прагнути досягнення стійких конкурентних переваг, які уможливають забезпечення його ефективного функціонування.

Сучасна теорія управління взаємовідносинами включає різні моделі, що охоплюють взаємодію підприємства з постачальниками, партнерами, державними інститутами, конкурентами. Сфера відносин підприємства зі споживачами як з найважливішими партнерами, на думку представників різних шкіл маркетингу взаємовідносин (Ford et al., 1998 [210]; Saren, Tzokas, 1998 [211]; Parvatiyar, Sheth, 2001; 2002 [212]), розроблена найменше.

Але оскільки ефективне формування відносин між підприємством і споживачем сприяє отриманню винагороди для кожного з них (для підприємства – отримання прибутку, для споживача – задоволення потреб), а це є головною метою функціонування будь-якого підприємства, то очевидним є пріоритетність підсистеми «підприємство – споживач» у системі «споживач – підприємство – партнер».

Реалізуючи концептуальні положення і принципи стратегічного планування з метою подальшого пошуку конкурентних переваг, слід приділити особливу увагу відносинам між споживачем і підприємством (якості роботи з клієнтами, завоюванню їх лояльності, готовності споживача до споживання продукції) та побудові взаємовигідної співпраці.

Проте постійні трансформації середовища призводять до того, що схильність до швидкого старіння стає властивою не тільки стратегії підприємства, а й методам і підходам до визначення поняття «готовність споживача». Це підтверджується постійною появою нових положень і рекомендацій щодо методологічних засад зазначеного поняття. Тому особливої важливості й актуальності набуває детальне і поглиблене визначення змісту поняття «готовність споживача».

На сучасному етапі головним завданням маркетингу для машинобудівних підприємств є побудова індивідуальних відносин підприємства з кожним із клієнтів. Таким чином, виникнення клієнт-орієнтованого підходу доповнило комплекс функцій організаційного менеджменту ще однією – управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – relationship management [160; 209; 226]). Одним з етапів CRM-технологій є сегментація клієнта. Так, С. В. Лосєв [209], окреслюючи межі сфери відповідальності в клієнт-орієнтованій організації, зазначає, що CRM – це чинник зміцнення лояльності клієнтів і партнерів.

Основне завдання процесу CRM полягає в управлінні лояльністю різних клієнтських груп з метою підвищення інтенсивності споживання одних (через розвиток довгострокової співпраці) і відходу від роботи з іншими [209]. При дослідженні основних етапів CRM-технології С. В. Лосєв [209] наводить матрицю сегментації клієнтів за ступенем лояльності. Проте в своєму підході та реалізації даної сегментації він чітко не визначає, яка група клієнтів розглядається з точки зору бізнесу.

Зважаючи на те, що в роботі досліджуються відносини підприємства з промисловим споживачем, матриця сегментації набуває вигляду, поданого в табл. 3.1– 3.2. У дужках позначено зони матриці сегментації, характеристику яких приведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.1

Матриця сегментації клієнтів (підприємств-партнерів) за ступенем лояльності

| Підприємство-партнер (розмір) | Лояльність (готовність) клієнта | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--|--|--|
| | Висока | Помірна | Переключається з марки на марку | Низька |
| Крупне | Підтримання лояльності (1) | Виявлення основних цінностей, підвищення лояльності (1) | Усунення причин незадоволеності, підвищення лояльності (2) | Скорочення витрат (3) |
| Середнє | Підтримання лояльності (1) | Розробка стратегій з підвищення ступеня лояльності. Пропонування додаткових товарів або послуг, стимулювання збуту (2) | Скорочення витрат (3) | Скорочення витрат (4) |
| Мале | Підтримання лояльності (1) | Розробка стратегій з підвищення ступеня лояльності. Пропонування додаткових товарів або послуг, стимулювання збуту (2) | Скорочення витрат (3) | Компанії не потрібно націлюватися на цю групу покупців, оскільки вони ніколи не стануть лояльними клієнтами, а також принесуть компанії незначну фінансову вигоду. Відмова від клієнта (4) |

Таблиця 3.2

Характеристика зон матриці сегментації

| Зони сегментації | Характеристика |
|------------------|----------------------------------|
| (1) | Сприятлива зона розвитку |
| (2) | Нестабільна зона (зона переходу) |
| (3) | Несприятлива зона |
| (4) | Небезпечна зона. Втрата клієнта |

Розвиток економічних відносин зумовив не тільки зміни у розстановці сил між виробниками і споживачами, але і став причиною появи нових факторів конкурентоспроможності підприємств. Одним з таких факторів є лояльність споживачів, що розглядається як прихильність до підприємства та його продукції. Аналіз літературних джерел [25; 44; 21; 222] показав, що категорія «лояльність» здебільшого орієнтована на споживацький ринок і не відповідає умовам промислових ринків, оскільки промисловий ринок не є ринком кінцевих споживачів. Тому необхідний детальний аналіз даної категорії для розробки та обґрунтування нового поняття, яке характеризувало б прихильність споживачів на промислових ринках.

У табл. 3.3 наведено результати аналізу визначень поняття «лояльність».

Таблиця 3.3

Аналіз поняття «лояльність»

| Автор | Визначення |
|--|--|
| С. І. Ожегов (1982) [100] | Лояльний – той, хто тримається формально в межах законності, в межах доброзичливо-нейтрального ставлення до кого/чого-небудь |
| Новий економічний і юридичний словник (За ред. А. Н. Азріліяна) (2003) [157] | Лояльний [фр., англ. loial – буквально вірний]; той, хто коректно, доброзичливо ставиться до кого-небудь або чого-небудь |
| Д. Аакер (2003) [221] | Лояльність є результатом накопиченого користувальницького досвіду |
| Дж. Гітомер (2004) [205] | Лояльність – це щось більше, ніж грошова вигода. Лояльність – не те, що можна одержати задарма |
| Ю. Васін (2004) [214] | Лояльність – це показник того, наскільки позитивним є ставлення клієнтів до всього, що пов'язане з діяльністю компанії, до продукції та послуг, які вона пропонує, до торгової марки, іміджу та ін. |
| С. Сисоєва, А. Нейман (2004) [219] | Лояльність – це насамперед позитивне ставлення покупця до магазину. Лояльність – це емоція клієнта, який приходить у цей магазин, незважаючи на наявність інших, фінансово вигідніших пропозицій на ринку. Лояльність – це зовсім не раціональна оцінка магазину, а наслідок якихось чинників, що часто сприймаються несвідомо |
| Ф. Райхельд, Т. Тіл (2005) [218] | Лояльність – це максимальна довіра споживачів компанії |

Згідно з результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Майже всі автори [157; 159; 214; 218; 219] зазначають, що під поняттям «лояльність» приховане доброзичливо-нейтральне ставлення, коректне доброзичливе ставлення, позитивне ставлення або максимально довірливе ставлення чого-небудь до чого, що визначає існування тісного зв'язку.
2. Лише деякі дослідники [214; 218; 219] уточнюють, що лояльність – це не лише прихильність чого-небудь до чого, а прихильність саме покупців/споживачів до компанії або магазину.
3. Д. Аакер у своєму визначенні поняття «лояльність» не дає чіткої відповіді, а лише вказує на те, що лояльність можна здобути тільки через певний час.

У маркетинговій літературі можна знайти чимало категорій, що стосуються лояльності. У більшості випадків лояльність асоціюється з повторною покупкою [216].

Д. Аакер визначає лояльність як «ступінь прихильності споживача до бренду» [216]. Деякі маркетологи розуміють лояльність як «міру нечутливості поведінки покупців товару чи послуги до різних дій конкурентів (зміни цін, властивостей товарів і послуг), що супроводжується емоційною прихильністю до товару або послуги Х» [216] або як «рішення, в першу чергу, про регулярне споживання того чи іншого бренду (усвідомлене чи неусвідомлене), що виражається через увагу або поведінку». Інші автори згодом визначають лояльність і як «схему надання переваги певній марці при кожній покупці продукту» [216].

Прихильність (лояльність) промислових споживачів можна визначити через поняття «готовності до використання продукції підприємства», оскільки підприємство може бути лояльним, але не мати можливості придбати продукцію машинобудівного підприємства, оскільки вона є капіталомісткою. Але слід зауважити, що категорія «готовність» досить рідко зустрічається в науковій літературі. [157; 159; 193]. У табл. 3.4 подано результати аналізу літератури щодо визначення поняття «готовність».

Таблиця 3.4

Аналіз поняття «готовність»

| Автор | Визначення |
|--|--|
| С. І. Ожегов (1982) [100] | Готовність – 1) згода зробити що-небудь; 2) стан, при якому все зроблено, все готово для чого-небудь |
| Новий економічний і юридичний словник (За ред. А. Н. Азріліяна) (2003) [157] | Готовність – завершеність, результат якої-небудь дії, стану; закінченість; закінченість у виготовленні, виробництві |
| О. М. Ястремська (2004) [193] | Готовність – це властивість підприємства, зумовлена організацією його бізнес-процесів та економічною підготовленістю до можливих дій |

На основі даних табл. 3.4 зроблено такі висновки:

1. Визначення терміна «готовність» подано найбільш ґрунтовно у цих трьох джерелах, і кожен з авторів у своєму тлумаченні спирається на тезу про те, що категорія «готовність» свідчить про завершеність, закінченість і про можливість наступної дії.
2. Жоден з авторів не піддає сумніву положення про те, що поняття «готовність» і «лояльність» – зовсім різні і що кожне з них має власні особливості походження і галузі застосування.

Проведений аналіз джерел інформації [100; 157; 205; 214; 218; 219; 221] показав, що для оцінки кінцевих споживачів більш придатним є показник «лояльність споживача до продукції підприємства», який відокремлює бажання і фінансову можливість придбання та використання кінцевим споживачем продукції підприємства.

Для організованих споживачів пропонується застосовувати показник «готовність споживача до споживання продукції даного підприємства» – його здатність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі.

Отже, можна зробити такий висновок щодо цих двох понять («лояльність» та «готовність»): лояльність – це пасивний показник, а готовність – це показник, який включає в себе показник лояльності, а також є активним. Активність у даному випадку передбачає наявність фінансових ресурсів.

Іншими словами, лояльність – це ніби елемент переходу до стану готовності за наявності фінансових ресурсів на придбання продукції, а також активної позиції підприємства. Потреба у наявності фінансових ресурсів являє собою оновлення основних фондів, наявність вільних ресурсів, а також інноваційної стратегії.

С. Мінетт [258] запропонував ідею, згідно з якою всі товари можуть бути віднесені до деякого спектра, на крайніх точках якого розташовані технологія та мода. Технологія є рушійною силою виробництва промислових товарів, мода – споживацьких. Ідея використання спектра є прогресивною, оскільки в дійсності продукти виробництва завжди знаходяться десь між цими кінцевими точками.

На промисловому ринку, на відміну від споживацького, цінність унікальних товарів персоніфікована. Такі товари купують для здійснення певного роду діяльності (з метою їх обробки, переробки, перепродажу або здачі в оренду), тому вони мають максимально відповідати інтересам замовника, й, отже, замовник бере безпосередню участь у процесах розробки, проектування, створення такого товару. На промисловому ринку під терміном «товар» розуміють не лише фізичну одиницю; товар – це також комплекс супутніх послуг і пакет вигід, що їх надає

виробник. Окрім того, продаж технологічно складних товарів передбачає подальше партнерство виробника та замовника, починаючи з технічної підтримки і завершуючи сумісним створенням нової споживацької цінності. Навіть у випадках масового виробництва портфель замовлень на промисловому ринку формується заздалегідь, відповідно до потреб кожного замовника. Отже, цінність промислових товарів для кожного споживача створюється індивідуально.

Ризик клієнта на промисловому ринку залишиться незадоволеним після придбання товару значно більший, ніж ризик клієнта на ринку споживацьких товарів. Визначити, чи виконав свої обіцянки постачальник спеціального товару, можна лише з часом і за допомогою кількісних показників технологічної ефективності. Високий рівень ризику в разі придбання промислових товарів є ще однією причиною необхідності технічного обґрунтування маркетологами конкурентоспроможності таких товарів. Крім того, купування промислових товарів, на відміну від товарів кінцевого споживання, передбачає подальші витрати на їх експлуатацію. Це означає, що клієнт у будь-якому разі нестиме додаткові затрати на експлуатацію таких товарів, і тому слід урахувувати ризик зростання їх вартості.

Аналіз літературних джерел [206; 227; 237; 256] дозволяє дати визначення ринку промислових товарів з погляду одного з трьох аспектів – суб'єктів, об'єктів і відносин між суб'єктами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Визначення терміна «промисловий ринок»

| Аспект | Визначення |
|-------------------------------|---|
| За суб'єктами | Ринок, який включає осіб, фірми, підприємства, організації, що отримують товари та послуги для використання у виробництві, перепродажу або здачі в оренду |
| За об'єктами | Продукція виробничо-технічного споживання; товари народного споживання, що закуповуються оптом для перепродажу; ринок промислових послуг |
| За відносинами між суб'єктами | Увесь комплекс відносин між господарчими суб'єктами, що здійснюється в межах певної галузі |

Маркетингові цілі організації є різними в сферах B2B та B2C. Основна мета діяльності промислових підприємств – максимізація прибутку, оскільки підвищення рівнів продажу та збільшення частки ринку ускладнені внаслідок обмеженої кількості перспективних покупців і через їх географічну концентрацію. Якщо виробництво не є масовим, а можливість збільшення частки ринку та підвищення рівня продажів усе ж існує, повстає питання доцільності таких дій для компанії. Мета маркетологів – максимальне задоволення потреб споживачів, а особливості промислових товарів такі, що вони здебільшого розробляються під потреби конкретного замовника і сумісно з ним, тому розширення кола клієнтів може при-

звести до зниження ефективності маркетингової діяльності та втрати значної частки прибутку внаслідок орієнтації маркетологів лише на товар.

Головним диференційованим фактором у сфері B2B є значна залежність маркетингу від інших бізнес-функцій, виробництва, служби НДДКР, управління запасами та інжинірингу, тому промисловий маркетинг більшою мірою пов'язаний із загальною стратегією компанії. Нехтування цією залежністю може призвести до виникнення незапланованих витрат у сферах виробництва або наукових досліджень, які не було включено до маркетингового бюджету. Цікавою відмінністю промислового маркетингового планування є орієнтація на конкретні бізнес-ситуації та минулий досвід діяльності. Планування в споживацькому маркетингу ґрунтується передусім на дослідженні потреб споживачів, кількість яких у десятки разів більша від кількості споживачів промислової продукції. Оскільки товар на промисловому ринку часто створюється під певного покупця, доцільно докладати максимум зусиль в напрямку орієнтації на конкретну ситуацію з урахуванням минулого досвіду. С. Мінетт [258] навіть пропонує власну парадигму для промислових маркетологів, яка ґрунтується на використанні промислових кейсів для вирішення важливих питань.

Сегментування ринку промислових товарів проводиться, як зазначалося Б. Еймсом [231], за найперспективнішими групами споживачів промислової продукції. Через постійну функціональну потребу в товарах, послугах, запчастинах усі суб'єкти промислового ринку перебувають у тісній взаємозалежності, при чому покупець і продавець залежать один від одного рівною мірою. Процес покупки є лише моментом розтягнутої в часі маркетинговій діяльності, і те, наскільки правильно будуть сформовані подальші партнерські відносини, дає підставу прогнозувати подальше існування підприємства та ведення його господарчої діяльності. Партнерські відносини між продавцем і покупцем продовжуються навіть після здійснення купівлі, їх метою є створення нової цінності, і вони самі становлять цінність для бізнесу. Така ситуація не суперечить основному принципу маркетингу – «орієнтація на споживача», оскільки при сегментуванні виділяються саме ті групи споживачів, економічні відносини з якими можуть бути максимально ефективними за наявних можливостей фірми. Традиційний маркетинг орієнтований на потреби сегментів, які є дещо узагальненим і не завжди ефективним баченням, оскільки при сегментуванні не враховуються психологічні фактори споживацької поведінки, що подекуди руйнують логіку маркетологів. Предметом дослідження промислових маркетологів є інтереси індивідуальних клієнтів, які мають більш визначену форму та якісне задоволення яких майже завжди приводить до отримання більших обсягів прибутку. Зазначені вище причи-

ни пояснюють, чому в промисловому маркетингу сегментування проводиться за привабливістю груп споживачів.

В основу позиціонування промислові маркетологи покладають науку та розвиток технологій. Для кінцевих споживачів технологія виготовлення товару не має першочергової важливості – вони більше цікавляться відповідністю товару власному способу життя. Технічні характеристики товарів є вагомими для промислових споживачів, оскільки дозволяють попередньо оцінити імовірність вирішення завдань їх бізнесу (виробництва) та економічний ефект від використання цих товарів.

Принципи позиціонування товарів визначають концепцію їх просування. Просування спеціальних товарів, які базуються на технологіях, полягає в просвітницькій діяльності маркетологів. Унаслідок своєї раціональності промислові споживачі не задовольняються лише описовою характеристикою товарів, вони потребують технічного пояснення і підтвердження рекламних заяв. Такий різновид маркетингу можна визначити як свого роду педагогічну діяльність – підвищення освітнього рівня потенційних споживачів стосовно тих переваг товару, які підлягають кількісному вимірюванню і яких можна отримати певному продукту, – спрямовану на поглиблення розуміння потенційними споживачами принципів дії даного продукту. Саме тому на промисловому ринку реклама, яка здебільшого створює певні образи і надає лише окремі, вибіркові факти, не набула значного поширення. Якщо на споживчому ринку основним призначенням реклами є продаж товарів, то на промисловому ринку реклама виконує функцію надання допоміжної інформації [237]. Тому на промисловому ринку найефективнішою формою просування є персональний продаж, який дозволяє особисто розповісти про всі переваги запропонованих товарів, обговорити умови співпраці та з'ясувати побажання обох сторін у межах конструктивного діалогу між торговим представником і потенційним споживачем продукції.

Окрім того, можна виділити ще декілька причин доцільності використання персонального продажу на промисловому ринку. *По-перше*, покупцями є професіонали, що діють від імені підприємств-споживачів. Це вимагає достатнього інформування і демонстрацій, що можливе тільки шляхом особистого продажу. *По-друге*, промислові угоди носять великомасштабний і довгостроковий характер, що вимагає особливої ретельності при їх підготовці та узгодженні. *По-третє*, процес купування реалізується за участі безлічі осіб і викликає необхідність особистих контактів з кожною із них [237]. Зазначені причини зумовлюють використання прямих каналів збуту на цьому ринку. Робота через непрямі канали для промислових підприємств, продукція яких потребує персонального узгодження властивостей з інтересами споживача, може мати низьку ефективність. Зазвичай торгівельні

посередники орієнтовані на максимізацію рівню продажів і розширення загального асортименту, що входить у конфлікт з бізнес-цілями промислових підприємств – максимізація прибутку при співпраці з обмеженим колом партнерів.

Аналіз різноманітних джерел [81; 227; 237] дозволив виділити найпоширенішу класифікацію промислових товарів: сировина та матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, взаємодоповнюючі деталі, обладнання, об'єкти капітального будівництва, промислові послуги.

Складність промислових товарів, особливості їх створення та використання зумовлюють відмінності процесів закупівлі на промисловому ринку, що позначається на стилі прийняття рішення про закупівлю, перебігу переговорів і тривалості часу закупівлі.

Прийняття рішення про закупівлю завжди носить колективний характер. Досі не існує єдиної моделі поведінки промислового покупця [257]. Але моделі, які лежать в основі вивчення поведінки споживачів у країнах з розвинутою ринковою економікою, можуть бути використані як методологічна основа для дослідження поведінки споживачів в умовах становлення ринкових відносин. Найбільш відомі моделі вивчення поведінки споживачів такі: Sheth, Webster&Wind, Duygrid, Dyadic Exchange.

З погляду природи, закупівлі на промисловому ринку носять професійний характер. Різні фірми і підприємства мають різну мотивацію щодо купування тих чи інших промислових товарів і послуг. Проте найчастіше при виборі виробника на перше місце для них виходять показники якості та сервісу. Під якістю звичайно розуміють ідеальний рівень якості закупівлі, тобто такий, що забезпечує найнижчі сукупні витрати для досягнення необхідного рівня якості задоволення потреби. Послуги (сервісне обслуговування) через дедалі більшу стандартизацію багатьох промислових товарів стають вирішальним критерієм при прийнятті рішення про закупівлю та значною конкурентною перевагою.

Проведений порівняльний аналіз промислового та споживацького ринків дозволяє зробити такі висновки:

по-перше, промислові товари характеризуються більшою складністю, починаючи з процесу технологічного виробництва і закінчуючи процесом продажу;

по-друге, момент продажу на промисловому ринку в більшості випадків стає моментом початку нового етапу відносин між виробником і споживачем, які передбачають створення нової сумісної цінності. Це стосується як технічної підтримки таких товарів, постачання деталей і комплектуючих, ремонту, надання консультаційних послуг, так і подальшої сумісної співпраці над створеннями нових товарів і послуг. В умовах обмеженості клієнтів і постачальників на промисловому

ринку розрив відносин підприємства з постійними бізнес-партнерами подекуди може спричинити для нього дуже великі збитки. У зв'язку з цим підприємствам у своїй діяльності слід керуватися засадами маркетингу партнерських відносин;

по-третє, на промисловому ринку маркетинг є набагато складнішим і відповідальнішим процесом, ніж на споживацькому ринку. Використання стандартних маркетингових інструментів і методів на промисловому ринку не дає тих самих результатів, що й на ринку споживацькому.

Результати порівняльного аналізу промислового та споживацького ринків з метою наочності зведемо у таблицю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика промислового (B2B) і споживацького (B2C) ринків

| Критерії | B2B [25, 44, 217, 222] | B2C [25, 44, 217, 222] |
|-----------------------------------|---|--|
| Лояльні клієнти | Обходяться дорожче, оскільки вони добре усвідомлюють свою цінність для постачальника товарів або послуг і вимагають нагород за свою вірність у вигляді знижок, спеціальних пропозицій та інших пільг [220] | |
| Покупець | Число потенційних покупців обмежене. Промисловий покупець достатньо лояльний до постачальників і змінює їх лише в екстрених випадках. Активний у збиранні інформації, більш компетентний в ухваленні рішень [223] | Коло потенційних покупців не обмежене. Велика кількість споживачів. Кінцевий споживач менш лояльний до постачальників, може вибирати різних постачальників |
| Постачальники | Обмежене число [223] | Необмежене число |
| Процес придбання товару (купівля) | Не буває спонтанним, може забрати значний час на ухвалення рішення. Є предметом обговорення в кожному конкретному випадку | Характерні всі види купівельної поведінки |
| Ризик | Високий | Неістотний (низький) |
| Обсяг поставок і залучення коштів | Незрівнянно великі | Дуже малі |
| Товар | Складність продукту з погляду технології, сервісного супроводу і забезпечення післяпродажного обслуговування [223] | Товар має певні характеристики за визначенням |
| Бренд | Хоча і виконує досить важливу роль як істотна перевага при комунікації із замовником, але ніколи не є визначальним для придбання | Може стати вирішальним чинником і спонукальним стимулом до покупки |
| Попит | Нееластичний, тобто зниження або підвищення ціни не приведе до зменшення або збільшення попиту організацій. Різкі коливання попиту | Еластичний. Крива попиту має коливальний характер, менш схильний до різких коливань |
| Ухвалення рішень | Залучено велике коло осіб. Рішення ухвалюються колегіально | Рішення приймає одна людина, яка суміщає декілька ролей — покупця, користувача й ініціатора покупки |

В економічній літературі з питань ринку «бізнес для споживача» (Б2С) широко застосовується категорія «лояльність». Проте оскільки ринок «бізнес для споживачів-підприємств» (Б2Б) має свою специфіку як щодо поведінки клієнта, так і з погляду процесу ведення бізнесу, то на ринку Б2Б доцільно вживати термін «готовність споживача».

В основі відмінностей між цими двома поняттями – «лояльність» і «готовність споживача» – лежить первісно економічний простір, тобто ринки, які й зумовлюють специфіку самого товару та ведення переговорів з утримання того або іншого клієнта. Розглядаючи для двох типів ринків цінність клієнта як основу партнерських відносин, можна помітити, що рівень значущості даної категорії різний, оскільки клієнт по-різному, меншою або більшою мірою, прив'язаний до «свого» споживача. Дане твердження має своїх прихильників. Адже якщо вважати, що промисловий ринок більш лояльний у ставленні до свого споживача, а споживацький – менш лояльний, то це означає, що на споживацькому ринку існує достатня кількість клієнтів і немає жодної потреби в боротьбі за лояльного клієнта.

Проте насправді це не так. Що ж стосується промислових ринків, то у даному випадку можна підтримати думку О. А. Третьяка [213] про те, що особливості взаємодії підприємств на промислових ринках визначаються такими передумовами: поведінка організацій пов'язана з наявністю обмеженої кількості партнерів, кожен з яких унікальний і діє для досягнення власних цілей; організація постійно взаємодіє з партнерами під час процесів обміну, який дозволяє акумулювати ресурси й об'єднувати дії партнерів у єдине ціле; виробничі можливості кожної окремо взятої організації розвиваються через зв'язки у системі взаємовідносин.

Маючи зворотний зв'язок, компанія розвивається, удосконалюючи свої ключові компетенції. Компанія тримає руку на пульсі ринку, розуміє тенденції його розвитку, визначає аномалії.

На ринку «бізнес для бізнесу» [25; 204; 217; 222], де потенційними клієнтами є в основному підприємства або крупні організації, короткострокова лояльність клієнтів може бути шкідливою.

Можна погодитися з думкою Ж.-Ж. Ламбена: «... хоча маркетингові принципи однаково стосуються як фірм, що торгують товарами широкого вжитку, так і постачальників товарів виробничого призначення, конкретна реалізація цих принципів може мати надто багато відмінностей» [25].

Для того щоб розкрити сутність поняття «лояльність споживача», наведемо результати аналізу існуючих поглядів з цього питання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Дослідження літературних джерел щодо визначення сутності поняття «лояльність споживача»

| Автор | Визначення поняття «лояльність споживача» |
|--|---|
| Ф. Котлер (1999) [206] | Лояльність споживачів – перевага, яку віддає цільова група або окремі споживачі тій або іншій марці товару. Завдання маркетингу – зробити максимальне число покупців лояльними до своєї торгової марки і зберегти цю відданість тривалий час |
| Р. С. Дяків (2000) [158] | Лояльність споживачів – це надання переваги цільовою суспільною групою або окремими споживачами певним товарам, послугам. Завдання маркетингу полягає у розробці системи впливу, за допомогою якої вдасться зацікавити максимальну кількість покупців до купівлі товарів своєї торгової марки і зберегти таку тенденцію протягом тривалого часу |
| Дж. Гітомер (2004) [205] | Лояльність – це щось більше, ніж грошова вигода. Гроші, як правило, використовуються як приманка для відвернення «задоволених» покупців від їх теперішніх постачальників |
| Ю. Васін (2004) [214] | Лояльність (клієнтів) – це показник того, наскільки позитивним є ставлення клієнтів до всього, що пов'язане з діяльністю компанії, продукцією і послугами, які вона пропонує, торговою маркою, іміджем тощо |
| С. Сисоєва, А. Нейман (2004) [219] | Споживацька лояльність визначається як позитивне ставлення споживача до здійснення покупки, лежить в емоційній сфері |
| Х. Грем, С. Дон, П. Найджел (2005) [159] | Лояльні споживачі – це ті, які намагаються досягти довгострокових відносин, але на відстані |
| Ф. Райхельд, Т. Тіл (2005) [218] | Лояльність споживачів – властивість, яка не має чітких меж. Лояльність (клієнта) розглядається як взаємозв'язок трьох складових – співробітників, інвесторів щодо своєї компанії, споживачів |
| В. Давтян (2006) [204] | Лояльний (клієнт) – це споживач, що здійснює регулярні покупки в даній мережі, купує широкий асортимент продуктів, дає позитивні рекомендації своїм знайомим. Він не виявляє особливого інтересу до аналогічних пропозицій конкурентів і вибачає випадкові помилки свого продавця, не вважаючи це серйозним приводом для його зміни |
| С. В. Лосєв (2007) [209] | Лояльність клієнтів – готовність до продовження співпраці з компанією |
| Р. Райт (2007) [222] | Лояльність покупців – це створення успішних відносин і вигідної для вас поведінки споживачів |

Необхідно зазначити, що різних тлумачень терміна «лояльність споживача» існує безліч: Ф. Котлер (1999), Ю. В. Васін (2004), Дж. Гітомер (2004), Ф. Райхельд, Т. Тіл (2005), В. Давтян (2006), Р. Дяків, С. В. Лосєв (2007) та ін. Істотним є те, що в усіх згаданих визначеннях звернено увагу і розглянуто лояльність з позиції «кінцевого споживача», а не з позиції ринку бізнесу споживачів-виробників.

Базуючись на літературному огляді, можна зробити такі висновки:

- деякі автори [158; 206; 214; 219] пов'язують сутність поняття «лояльність споживача» з прихильністю до товару, послуги чи іміджу;
- ряд дослідників [158; 159; 206; 209; 214] роблять акцент на довгостроковому й позитивному ставленні споживача до товару, послуги;
- С. В. Лосев [209] вказує на готовність споживача до подальшого співробітництва з підприємством (можливо, у своєму визначенні він має на увазі лояльність не споживачьку, а ту, яка існує між організаціями);
- окремі вчені [204; 205] вважають, що лояльний споживач є безплатним розповсюджувачем інформації про товар, послугу тощо, для нього не існує конкурентів, можна навіть сказати, що він «сліпий» як до товару, так і до конкурентів;
- Х. Грем, С. Дон, П. Найджел [159] у своєму тлумаченні лояльності споживача вказують на довгостроковість відносин, але на відстані, що, у свою чергу, говорить про відстань між кінцевим споживачем і виробником. Отже, дане визначення можна відносити або висловлювати тільки щодо споживачького ринку.

Однак жоден з авторів чітко не вказує, який ринок, а відповідно і який споживач розглядається в його визначенні.

У 1908 р. Дж. Ройс провів перше дослідження поняття «лояльність», у результаті якого, зокрема, встановив ієрархію прояву лояльності з боку людей: на першому місці лояльність до сукупності цінностей і принципів; на другому – лояльність до груп; на третьому – лояльність до індивідів [217].

Для Ф. Райхельда лояльність споживачів – це властивість, яка просто не має чітко окреслених меж. Він виділяє три основні аспекти лояльності в бізнесі: лояльність споживачів, лояльність співробітників і лояльність інвесторів. Лояльність контрагентів – це не просто ще один контрольований показник, а ключовий чинник створення цінностей для споживачів.

Кожен зі споживачів може перебувати на одній зі стадій готовності до здійснення покупки: хтось ще не знає про продукт, іншим відомо про його існування, треті інформовані про його споживчі властивості, четверті виявили цікавість до нього, п'яті бажають придбати його, шості мають намір зробити покупку [206]. На підприємствах ця готовність залежить від безлічі чинників й ухвалення рішення про готовність до покупки є досить тривалим і дуже складним процесом. Проте стадії, зазначені Ф. Котлером [206], можна застосувати, на наш погляд, і до підприємств-споживачів. Адже існують підприємства, які:

- 1) не знають про існування певного підприємства (хоча воно може виступити в ролі партнера);
- 2) знають про існування, але не співробітничали жодного разу;
- 3) мають інформацію про підприємство, але не можуть перейти до ділових відносин;
- 4) одноразово мали контакт (співробітничали) з підприємством;
- 5) хочуть перейти до співпраці;
- 6) готові до співпраці.

Слід зауважити, що поняття «лояльність» може бути застосоване як до підприємства, так і до товару. Цю тезу, зокрема, підтверджує І. А. Акулова [208].

Проте по мірі аналізу великої кількості різних джерел інформації все більше переконуємося в тому, що термін «лояльність» не придатний для вживання щодо промислового ринку. Така непридатність зумовлюється природою та сутністю понять «лояльність споживача» та «готовність споживача» (рис. 3.1).

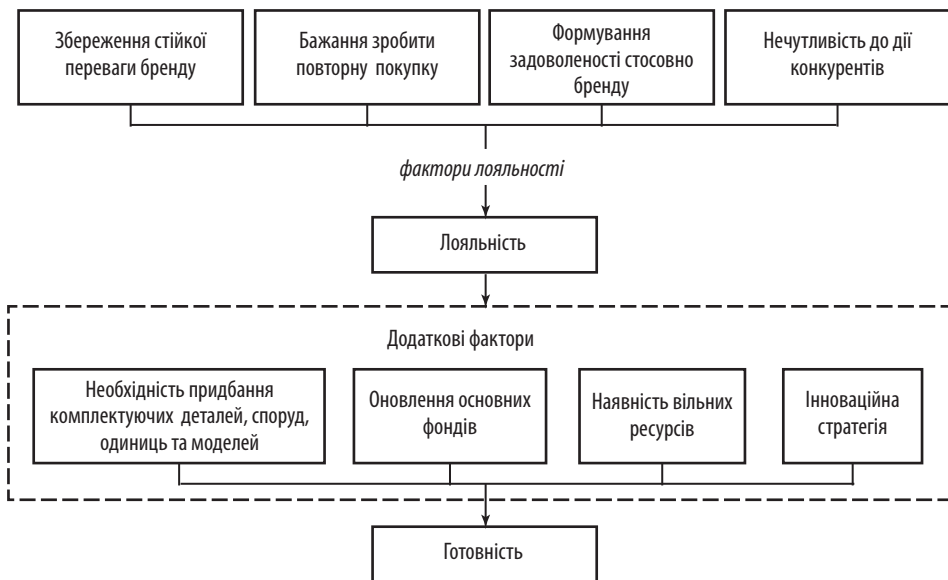


Рис. 3.1. Природа виникнення понять «лояльність» і «готовність».

Узагальнено за літературними джерелами [44, 67, 79, 157, 181, 186, 193, 206, 208–209, 215–217, 219, 220–222, 224, 228, 260, 262]

З рисунка видно, на якому з етапів виникає та чи інша взаємодія. У змісті поняття «лояльність споживача» певною мірою не враховується природи та специфіки промислового ринку, а його визначення лежить більше в емоційній площині.

Щодо наведених додаткових факторів, які мають враховуватися при визначенні поняття «готовність», було виявлено, що саме вони (ці фактори) мають велике значення для промислового споживача.

Стисло охарактеризуємо згадані фактори.

Основні виробничі фонди (ОПФ) промисловості – це засоби праці в грошовому вираженні, які використовуються поступово в процесі виробництва протягом ряду його циклів і вартість яких у кожному виробничому циклі частково переноситься на готовий продукт та відшкодовується з вартості реалізованої продукції.

Оновлення основних фондів свідчить про інтенсивність заміни старої техніки новою, розширення виробництва, введення в дію нових об'єктів і т. д. Тому від того, наскільки підприємство забезпечене необхідним обладнанням і конструкціями і наскільки це обладнання нове, залежить, чи зможе дане підприємство використовувати продукцію іншого підприємства у власному бізнес-процесі. Таким чином, наведений фактор безпосередньо впливає на готовність промислового споживача.

Під наявністю вільних ресурсів розуміють як вільні фінансові, так і трудові та виробничі ресурси. Наведемо характеристику кожного з цих ресурсів.

У структурі фінансових взаємозв'язків народного господарства фінанси підприємств (організацій) посідають чільне, визначальне положення, тому що вони обслуговують основну ланку суспільного виробництва, де створюються матеріальні й нематеріальні блага й формується переважна маса фінансових ресурсів країни. У галузях матеріального виробництва виникають різноманітні за характером фінансові відносини. З огляду на специфіку формованих на їх основі грошових фондів цільового призначення серед фінансових відносин можна виділити такі групи: пов'язані з формуванням первинних доходів, утворенням і використанням у господарських підрозділах матеріального виробництва цільових фондів внутрішньогосподарського призначення – статутний фонд, фонд розвитку виробництва, заохочувальні фонди та ін. Одні з них використовуються на задоволення виробничих потреб, інші – споживацьких. Так, на підприємствах, що виступають основною ланкою господарювання, відбуваються головні економічні процеси, формується фундамент економічної структури суспільства. Фінансові відносини, що складаються в матеріальному виробництві, дуже впливають на всю систему фінансових взаємозв'язків у народному господарстві.

Фінансові ресурси підприємства – це грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на розширене відтворення й економічне стимулювання працюючих. Формування фінансових ресурсів відбувається за рахунок власних і прирівняних до них коштів, мобілізації ресурсів на фінансо-

вому ринку й надходження коштів від фінансово-банківської системи в порядку перерозподілу. Наявність вільних фінансових ресурсів – це питання надання необхідної фінансової допомоги підприємству.

Наявність вільних трудових ресурсів при визначенні готовності підприємства до використання продукції іншого підприємства у власному бізнес-процесі передбачає наявність працівників, що відповідають вимогам за кваліфікацією, загальним стажем роботи в цій галузі та в даному напрямку, віковим критерієм, ступенем завантаженості. Наявність вільних трудових ресурсів визначається за усіма структурними підрозділами підприємства та за посадами.

До виробничих ресурсів було віднесено основні фонди та оборотні кошти. Оборотні кошти, разом з основними й робочою силою, є найважливішим елементом (фактором) виробництва. Недостатня забезпеченість підприємства оборотними коштами паралізує його діяльність і призводить до погіршення фінансового становища. До оборотних фондів належать: сировина, основні й допоміжні матеріали, що комплектують вироби, незакінчена продукція, паливо, тара й інші предмети праці.

У той же час наявність невикористовуваних, вільних запасів сповільнює оборотність оборотних коштів, спричинює вилучення з обороту матеріальних ресурсів і знижує темпи відтворення, що, врешті-решт, призводить до більших витрат за змістом самих запасів. Функціонування промислового підприємства при порівняно високому рівні запасів є зовсім не ефективним. У такому разі підприємство має в себе за окремими групами товарно-матеріальних цінностей запаси, більші від дійсно необхідних – зайві запаси («пролежуючі»). Але в нашому випадку під наявністю вільних оборотних коштів будемо розуміти наявність потрібних вільних ресурсів у розрізі готовності використовувати продукцію іншого підприємства, що вимагає залучення матеріалів, сировини та ін.

Інноваційна діяльність включає не тільки інноваційний процес з еволюційного перетворення наукового знання в нові види продуктів, технологій і послуг, але й маркетингові дослідження ринку збуту товарів, їх споживацьких властивостей, конкурентного середовища, а також комплекс технологічних, управлінських й організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності приводять до інновацій, нового підходу до інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг.

Інноваційна діяльність носить альтернативний характер. Вона може здійснюватися не тільки на кожному з етапів інноваційного процесу, але й поза ним – у процесі реалізації придбаних патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, корисних ідей. Інноваційна діяльність у сфері технологічної підготовки виробництва спрямована на відновлення устаткування, приладів й оснащення, освоєння нових спо-

собів підвищення якості продукції, удосконалення організації та планування виробничих процесів.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації (корпорації, фірми), що відрізняється від інших засобів своєю новизною, насамперед, для даної організації і, можливо, для галузі, ринку, споживачів.

Стратегії взагалі й інноваційні зокрема спрямовані на розвиток і використання потенціалу організації й розглядаються як реакція на зміну зовнішнього середовища. Тому різноманіття інноваційних стратегій зумовлюється складом компонентів внутрішнього середовища підприємства. Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів у НДДКР, виробництві, маркетингу й управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Таким чином, щодо внутрішнього середовища інноваційні стратегії під-розділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі або бізнес-стратегії, спрямовані на створення й реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні й матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління). Це спеціальні інноваційні стратегії. Необхідно визначати місце інновацій у стратегії компанії та відповідним чином структурувати технології, навички, ресурси й організаційну політику. Стратегічне управління є основою управління інноваційною організацією, і воно покликане відповісти на такі важливі питання:

- у якому положенні підприємство перебуває тепер;
- у якому положенні воно хотіло б перебувати через три, п'ять, десять років;
- яким способом можна досягти бажаного положення;
- що для цього необхідно почати робити?

Стратегічні управлінські рішення пов'язані із залученням великих ресурсів і можуть мати серйозні й довгострокові наслідки для організації.

Останнім з наведених факторів впливу на готовність є необхідність придбання комплектуючих деталей, споруд, одиниць та моделей. Майже кожне підприємство може поліпшити структуру основних виробничих фондів за рахунок підвищення частки виробничого устаткування. Це можна зробити завдяки більш раціональному розміщенню устаткування всередині цехів, розташуванню його на відкритих площадках, де це можливо, а також виведенню з виробничих площ невиробничих служб (складів, контор і т. д.) та розміщення на них додаткової кіль-

кості устаткування. Структуру промислово-виробничих основних фондів варто розглядати й у галузевому розрізі. Вона відбиває рівень матеріально-технічної бази промислового виробництва, а також ступінь індустріального розвитку країни. Основна частина виробничих основних фондів промисловості знаходиться на підприємствах важкої промисловості, у тому числі значна їх частка сконцентрована в галузях, що забезпечують технічний прогрес у народному господарстві.

Слід відзначити, що можливості аналізу ефективності функціонування основних коштів на підприємствах обмежені низьким рівнем організації оперативно-технічного обліку часу роботи і простоїв устаткування, його продуктивності і ступеня завантаження.

Докладний розгляд кожного з виявлених факторів впливу на категорію «готовність підприємства використовувати продукцію у власному бізнес-процесі» показав, що вони мають неабияке значення для промислового споживача і відіграють важливу роль у системі взаємодії «підприємство – споживач – партнер».

Отже, зважаючи на всі зауваження, зроблені щодо понять «лояльність споживача» та «готовність споживача», можна зробити висновок, що при розгляді взаємовідносин на промисловому ринку, коли обидві сторони обміну репрезентовані організаціями, доцільно вживати термін «готовність споживача», а не «лояльність». Індустріальна економіка ґрунтується на задоволенні споживача, а для промислових підприємств взаємна лояльність є їх маркетинговою стратегією [208]. Можна погодитися, що як для підприємств-партнерів, так і для підприємств-виробників такий взаємозв'язок і постійне співробітництво – це стан, який є важливішим, більш стабільним і менш ризикованим.

Виходить, що готовність споживача до споживання продукції (виробничо-технічного призначення) – це його здатність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі. Отже, дуже важливо чітко розуміти, у чому ж все-таки схожі ці поняття, а де вони мають розбіжності.

У табл. 3.8 наведено спільні та відмінні ознаки понять «лояльність споживача» і «готовність споживача».

Вивчаючи категорії «лояльність» і «готовність», потрібно виконати аналіз ще й такого поняття, як «задоволеність», оскільки проведене дослідження показало, що деякі автори [25; 205; 215] при визначенні лояльності враховують таку складову даного поняття як задоволеність. Отже, необхідно виявити взаємозв'язок між поняттями «лояльність», «готовність» та «задоволеність».

На рис. 3.2 графічно показано взаємозв'язок трьох понять – «лояльність», «готовність» та «задоволеність».

Таблиця 3.8

Схожість і відмінність понять «лояльність» і «готовність» споживача

| Ознаки | Лояльність | Готовність |
|----------|--|--|
| Спільні | Показник того, наскільки позитивним є ставлення клієнтів – як юридичних, так і фізичних осіб – до всього, що пов'язане з діяльністю компанії, з продукцією, послугами, які вона пропонує, з торговою маркою, іміджем. Спрямоване на безпосередню роботу зі споживачем і на встановлення довгострокових відносин з ним або здобуття його прихильності | |
| Відмінні | Оцінюється самим споживачем Споживач – фізична особа Не укладається договір | Оцінює група уповноважених фахівців, до складу якої може входити директор підприємства Споживач – юридична особа У більшості випадків укладається договір про співробітництво, придбання продукції |

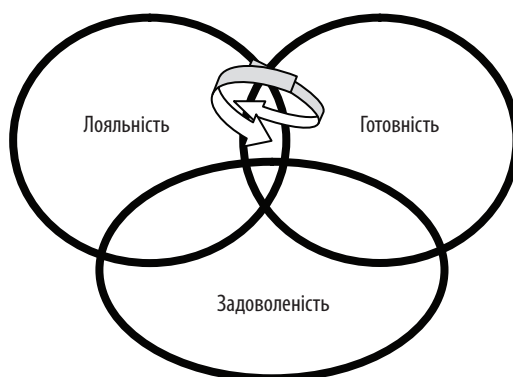


Рис. 3.2. Взаємозв'язок між поняттями «лояльність», «готовність» і «задоволеність».

Узагальнено за літературними джерелами [25, 44, 205, 215–217, 219–222, 225]

На думку Дж. Гітомер [205], «задоволений споживач» має такі властивості: піде за наступною покупкою туди, куди йому спаде на думку; готовий здійснювати наступні покупки будь-де, бо задоволення жодною мірою не означає, що клієнт повернеться саме до вас; задоволений споживач прийде в останню чергу; задоволені споживачі всього лише ті, для кого ви виконали необхідний мінімум «своїх прямих обов'язків», вони одержали лише те, на що очікували. Задоволеність споживачів може бути нечувано, небувало великою – і разом з тим лояльність споживачів буде нечувано низькою [205]. Можна зробити висновок, що в більшості випадків задоволений споживач – не значить лояльний, а лояльний означає, що споживач задоволений, проте може бути й приховане задоволення.

Дану відмінність підтверджують й інші автори [217; 219]: «лояльний покупець – це завжди задоволений покупець, але задоволений покупець не завжди ло-

яльний. Хоча задоволеність покупця – перший крок на шляху до завоювання його лояльності» [219].

Слід зазначити, що різні рівні задоволеності по-різному впливають на лояльність споживача. Проте є думка, що між задоволеністю і лояльністю існує проста лінійна залежність: чим вище задоволеність, тим вище лояльність [216].

Як уже підкреслювалося, високий рівень задоволеності зумовлює посилення лояльності споживача, а та, у свою чергу, веде до зростання фінансового благополуччя підприємства. Наявність зв'язку між задоволеністю і лояльністю емпірично встановили Т. Джонс та У. Сашер (рис. 3.3) [25].

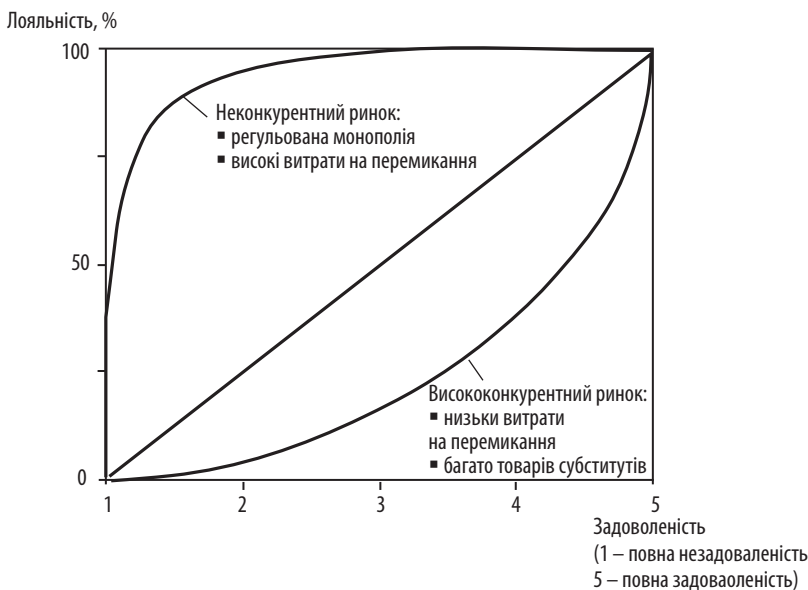


Рис. 3.3. Зв'язок між задоволеністю і лояльністю [25]

На рис. 3.3 зображено взаємозв'язок лояльності і задоволеності в розрізі двох конкурентних станів, а отже, двох ринкових ситуацій – монополія, досконала конкуренція. Тому при аналізі зв'язку задоволеності та лояльності вважаємо за потрібне враховувати тип ринку.

Можна погодитися, що в умовах свободи вибору для формування лояльності недостатньо простого задоволення споживача. По-справжньому лояльними будуть лише повністю задоволені споживачі [25].

А. Аакер розглядає поняття «задоволеність» (прихильність до бренду) як прямий показник, що відображує ступінь бажання споживача залишатися з даним брендом. Задоволеність – особливо важливий показник в індустрії сервісу [221].

Задоволеність користувача – це середня оцінка якості даного марочного товару серед тих споживачів, які користуються ним найчастіше.

Ф. Котлер дає таке визначення: «Задоволення споживачів є необхідною, але далеко не самодостатньою метою». За Ф. Котлером:

- компанія може регулярно втрачати відсоток своїх задоволених споживачів;
- компанії необхідно домогтися високого рівня споживацької лояльності.

Відомо, що лояльні споживачі готові придбати продукцію компанії за цінами, які на 7 – 10 % перевищують ті ціни, що вбачаються за прийнятні тими споживачами, яким не властива подібна лояльність [44].

Д. Коу в своїй книзі «Маркетинг продажів B2B» пише, що домогтися лояльності покупця у сфері B2B – це кінцева мета і працівників збуту, і працівників маркетингу. У багатьох літературних джерелах [204; 209; 217] автори поняття «лояльність» також застосовують як щодо споживчого ринку, так і щодо промислового.

А ось С. Сисоева та А. Нейман [219], аналізуючи купівельну лояльність, уточнюють, що дана категорія застосовна тільки до підприємств роздрібної торгівлі, а це означає, що ними розглядається лише споживацький ринок.

Майже всі автори [44; 204 – 206; 208 – 209; 216; 219 – 222; 225] відзначають відмінності у природі виникнення понять «лояльність» і «задоволеність споживача». Кожна з цих двох категорій є чинником, що істотно впливає на процес формування довгострокових відносин між споживачем і виробником. І чим вищими є значення цих показників за деякою шкалою оцінювання, тим сильнішою може бути впевненість у тому, що підприємство зберігає свою конкурентоспроможність на належному рівні.

Повертаючись до категорії «задоволеність», слід підкреслити, що не можна сказати однозначно про необхідність розгляду даного поняття окремо від поняття «лояльність». Тому на основі результатів порівняння термінів «лояльність» і «задоволеність» була побудована схема взаємозв'язку лояльності і задоволеності, яка зображена на рис. 3.4.

Зокрема, на цій схемі визначено та виділено готовність як складову, що залежить від ступеня лояльності й задоволеності. Така структура зображення готовності запропонована тільки теоретично на основі узагальнення зібраного матеріалу [25; 44; 204 – 206; 208 – 209; 215; 216; 219 – 222; 225]. Якщо зробити припущення про незалежність значення лояльності та задоволеності у просторі розглянутих вище чинників і використати їх як систему координат двовимірного простору, то готовності покупця можна поставити у відповідність вектор з таки-

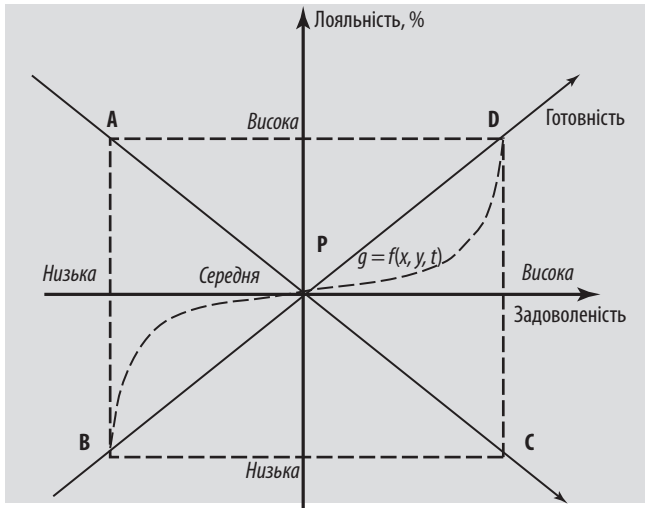


Рис. 3.4. Графічне зображення взаємозв'язку лояльності і задоволеності.
Узагальнено за літературними джерелами [25, 44, 204–206, 208–209, 215, 216, 219–222, 225]

ми координатами: «рівень лояльності», «рівень задоволеності». Стан ринкових відносин, що склалися на поточний момент часу, можна врахувати, побудувавши функціональну залежність, яка відображує положення вершини такого вектора. Тоді довжина даного вектора може бути використана як оцінка рівня готовності покупця. Таким чином, маємо залежність

$$g = f(x, y, t), \quad (3.1)$$

де g – оцінка рівня готовності;

y – оцінка рівня лояльності;

x – оцінка рівня задоволеності;

t – момент часу.

Для порівняння різних значень готовності покупця має сенс застосовувати нормоване значення оцінки рівня готовності з урахуванням її максимуму.

Розглянувши стадії процесу розвитку лояльності споживачів [220], можна припустити, що в квадраті $ABCD$ діють усі типи споживачів, але з різним ступенем лояльності. Споживачі можуть по-різному реагувати на задоволення і незадоволення. Відповідно до [25] виділяють шість типів лояльної поведінки:

1) «Прихильник» – дуже задоволений споживач, який повідомляє про свій досвід іншим потенційним покупцям;

2) «Вірнопідданий» – задоволений споживач, який не повідомляє про свій досвід іншим;

3) «Перебіжчик» – незадоволений покупець, який нікому нічого не розповідає;

4) «Терорист» – абсолютно не задоволений і балакучий споживач;

5) «Найманець» – споживач, який здебільшого задоволений, але готовий на все, аби лише знайти вигідніші умови;

6) «Заручник» – задоволений або незадоволений споживач, у якого немає іншого вибору.

Д. Маслов і Е. Белоокровін виділяють чотири типи споживачів:

- клієнти, що не мають можливості вибору;
- незадоволені клієнти (терористи);
- постійні клієнти;
- рухома група (проповідники).

Міркування прихильників кожної з теорій є слушними, проте для характеристики споживачів (рис. 3.5) пропонуємо власні визначення на основі аналізу відомостей з різних джерел (табл. 3.9) [25; 225].

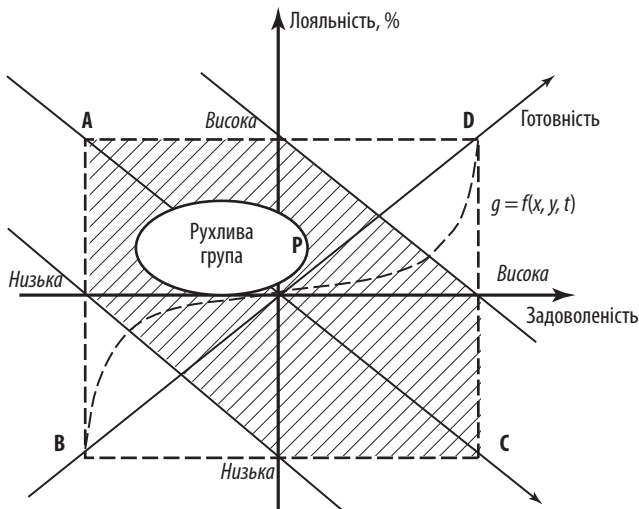


Рисунок 3.5 – Територіальне знаходження «рухливої групи».

Узагальнено за літературними джерелами [25, 44, 204 – 206, 208 – 209, 215, 216, 219 – 222, 225]

Таблиця 3.9

Взаємозв'язок показників лояльності і задоволеності споживача

| Ситуація | Лояльність | Задоволеність | Характеристика споживача | Маркетингові рішення |
|----------|------------|---------------|---|--|
| A | Висока | Низька | «Заручник» [25] | Збільшення рівня переваги (ступеня упевненості покупця в продукті/послугі) [220] |
| B | Низька | Низька | Група незадоволених клієнтів, де присутні негативно налаштовані споживачі-«терористи» [25, 225] | Скорочення витрат, відмова від клієнта [209] |
| C | Низька | Висока | «Найманець» [25] | Усунення причин незадоволеності, підвищення лояльності. Стратегія підвищення лояльності [209] |
| D | Висока | Висока | Група постійних клієнтів, що включає так званих споживачів-«проповідників» [225], або «прихильників» [25] | Саме до цього типу споживача слід прагнути компаніям, перетворюючи на нього решту споживачів з іншими типами лояльності [220]. Підтримання лояльності [7] |
| E | Середня | Середня | «Вірнопідданий», «перебіжчик» [25] | Необхідно приділяти увагу таким покупцям, по можливості пропонувати додаткові товари і послуги. Компанії потрібно розробити стратегію для підвищення їх лояльності |

У точці A знаходиться споживач-«заручник», який не має можливості вибору і з різних причин змушений користуватися товарами даної компанії, тим самим він лояльний, але не задоволений.

У точці B розташований споживач-«терорист» – абсолютно незадоволений і нелояльний.

У точці C – споживач задоволений, але готовий на все, аби тільки знайти вигідніші умови.

У точці D – «прихильник», тобто дуже задоволений споживач, який поширює позитивне ставлення до компанії або продукту/послуги. Це клієнт-покупець, який регулярно купує товари даного підприємства, встановлює тісну і тривалу взаємодію з нею, що є захистом від компаній-конкурентів [220].

До точки E, за ієрархією авторів [25], можна віднести споживача-«вірнопідданого» і споживача-«перебіжчика», оскільки саме дані два терміна характеризують покупця з невизначеною позицією щодо компанії або пропонованого

нею продукту / послуги. На рис. 3.5 штриховою лінією позначена територія, де розташовуються споживачі, що не визначилися (рухлива група) [225].

До рухливої групи можна віднести споживачів двох типів – «покупець, що зробив покупку вперше» і «повторний покупець» [220]. «Покупець, що зробив покупку вперше» – це той, що одного разу купив товар даної компанії. Він також може бути покупцем компаній-конкурентів і фактично пробує продукт або послугу, оскільки розмірковує над тим, аби змінити компанію-виробника [220]. «Повторний покупець» – той, хто зробив дві і більше покупки в компанії. Повторний покупець також може продовжувати активно купувати товари/послуги компаній-конкурентів [220].

Трикутник ABC є менш привабливим як для компаній, так і для підприємств у цілому. Споживачі, що потрапляють у дану групу, ставлять перед підприємствами низку проблем, зокрема, як першочерговий чинник зменшення прибутку підприємства.

Трикутник ADC має привабливішу основу для всіх підприємств. Компанії або підприємства повинні ухвалювати такі маркетингові рішення, щоб у трикутнику ADC перебувала велика частина споживачів їх товарів чи послуг.

Отже, в результаті аналізу різних літературних джерел стосовно понять «лояльний споживач» і «готовність споживача» було виявлено багато думок щодо першого поняття і дуже мало щодо другого, яке вважається новим і малодослідженим. Наприклад, В. Лосев [209], розглядаючи критерії оцінки CRM [160; 207; 209; 226] «у широкому значенні», розшифровує «лояльність клієнта» як готовність до продовження співпраці з компанією. Це, у свою чергу, свідчить про те, що ці два поняття близькі за своїм змістом і виходять одне з одного, проте мають не тільки різні сфери застосування, але, як показав аналіз, і різні характеристики впливу та способи оцінки.

Порівнюючи категорії «лояльність споживача» і «готовність споживача», можна помітити, що і методи розрахунків, і зміст цих двох показників певною мірою відрізняються. Проте можна припустити, що для визначення однієї категорії необхідно буде розрахувати показники, що стосуються іншої.

Ф. Уебстер у своїй роботі [227] зазначає, що відмітною особливістю промислових та інституційних клієнтів є те, що вони використовують придбані товари і послуги для виробництва своїх власних товарів і послуг. Виходить, що кінцевого споживача на промисловому ринку не може бути. А як без посилання на ринок зрозуміти, про якого споживача йдеться? І як визначити ринок, якщо термін «лояльність споживача» може вживатися для обох типів ринків? Хто є суб'єктом

певних взаємодій / відносин? Отже, для того щоб розуміти, про якого клієнта і про який ринок йдеться в економічній літературі, щоб усунути термінологічну плутанину, слід упровадити нову, відмінну від поняття «лояльність споживача» категорію «готовність споживача». Таким чином, розглядаючи взаємовідносини на промисловому ринку, коли обидві сторони обміну репрезентовані організаціями, слід уживати показник «готовність споживача», який буде мати свою окрему систему оцінки на підставі тих характеристик, що більшою мірою визначають ці взаємовідносини.

«Готовність споживача» – це показник лояльності промислового споживача в партнерських відносинах.

Наведемо власне визначення готовності споживачів, а саме: готовність споживачів – це усвідомлення необхідності у споживанні й використанні певної продукції підприємства, що має споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб – споживачів науково-технічної продукції підприємства [267].

3.2 Аналіз показників визначення «готовності споживачів»

Уся система показників, на якій будується й ґрунтується структура бізнесу, зазнає як внутрішніх, так і зовнішніх змін.

Поведінка промислового споживача, звичайно, багато в чому залежить від різних чинників, що впливають на нього. Тому, навіть маючи в своєму розпорядженні відомості про клієнта – промислового споживача, не завжди можна відповісти на питання: наскільки він готовий до купування товару і які можливості для цього він має на даний момент часу? Для того щоб отримати відповіді на подібні питання, потрібно мати систему показників, які б відображали залежність між станом підприємства та бажанням зробити покупку і, таким чином, сприяли виробленню оптимальних рішень.

На сьогоднішній день існує велика кількість фінансових показників [172 – 174; 176; 177; 181; 186; 228] і моделей з погляду маркетингу та менеджменту [25; 148; 156; 172; 208; 215; 227], які визначають можливість якісних і довгострокових партнерських відносин. Проте більшість маркетингових показників ураховують специфіку В2С ринку [44; 204; 217; 222; 223], а єдиного підходу й системи показників, які можна було б використовувати для промислового споживача, немає.

Отже, постає необхідність створення такого єдиного підходу, який урахував би важливі для промислового споживача фактори впливу на його готовність до здійснення бізнес-процесу.

Існує припущення, що готовність промислового споживача можна розглядати в контексті процесу ухвалення рішення про купівлю. Продаж товару на ринку – складний процес, що включає безліч інших процесів, одним з яких є ухвалення рішення про купування конкретного товару з боку конкретного споживача.

В економічній літературі процес ухвалення рішення про купівлю товарів промислового призначення описується по-різному.

Автор роботи [236] даний процес розбив на такі етапи: визначення проблеми, загальний опис потреби, технічні специфікації товару, пошук постачальників, вибір пропозицій, вибір постачальників, специфікація замовлення, контроль за виконанням. Автор урахує особливості поведінки споживачів на промислових ринках і виділяє можливі ситуації: *по-перше*, покупець може замовляти товар, використовуючи інформацію про поставки і якість товару, у цьому випадку особливе значення мають засоби масової інформації; *по-друге*, покупець може вибрати різні модифікації товарів, різні ціни, параметри та способи їх доставки, у такому разі ключову роль відіграє професіоналізм продавців й агентів зі збуту; *по-третє*, покупець може замовляти принципово нові товари й послуги, і тут величезним буде значення певних технічних засобів.

У процесі прийняття рішення про купівлю товарів промислового призначення покупець опиняється в різних ситуаціях, а саме: повторна закупівля без змін; повторна закупівля зі змінами; закупівля для вирішення нових завдань.

У роботі [232] наведено відмітні характеристики процесу ухвалення рішення про купівлю на ринку промислових товарів, а також виділено такі етапи даного процесу: визначення галузевого попиту на товар; виділення числа потенційних покупців; визначення мети купівлі; виявлення критеріїв організації купівлі; процес купування професіоналами; оцінювання інформації й фінансового ризику; групове рішення про купівлю; процес взаємодії між покупцем і продавцем; проведення переговорів про купівлю; визначення постачальників; здійснення післякупівельних контактів. Цей же автор [232] при виділенні етапів процесу ухвалення рішення про купування товарів на споживчому ринку лише перефразує, а на промисловому ринку – конкретизує Ф. Котлера і виділяє наведені вище одинадцять етапів.

Вітчизняні вчені Е. Крикавський і Н. Чухрай у своїй роботі [153] пропонують власну схему (етапи) ухвалення рішення про купівлю на ринках промислових товарів (рис. 3.6). Автори [153], аналізуючи процес ухвалення рішення про придбання товарів промислового призначення, підкреслюють технічну особливість даної групи товарів і відповідне поведінка споживачів на даному ринку.

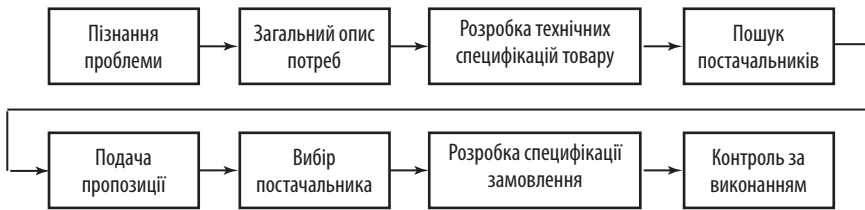


Рис. 3.6. Етапи ухвалення рішення про придбання товарів промислового призначення організацією-споживачем [153]

Американськими вченими в роботі [235] подано модель процесу ухвалення рішення про купівлю товару (рис. 3.7). Таким чином, процес ухвалення рішення про купівлю складається з ряду етапів, кількість яких змінюється залежно від типу ринку, гострої потреби в покупці, інформованості покупця й відповідності товару вимогам, установленим з боку споживача або організацій-споживачів.

Процесові купівлі будь-якого товару повинна передувати мотивація. Автор роботи [237] відзначає, що різні підприємства, установи й фірми, купуючи товари як на промислових, так і на споживчих ринках, використовують різні методи мотивації, ухвалюючи рішення щодо закупівлі товарів.

Фактори, що впливають на поведінку покупців товарів промислового призначення, наведено на рис. 3.8.

Отже, для успішної реалізації товару на ринку підприємству або покупцеві необхідно побудувати модель купівельного поведіння. Для цього треба:

1. З'ясувати вхідні й вихідні дані для конкретного товару.
2. Визначити фактори, що впливають на рішення про купівлю й оцінити їх вагові характеристики.
3. Вибрати модель ухвалення рішення про купування на конкретному ринку.

Чинники, що впливають на процес ухвалення рішення про купівлю на промисловому ринку, поділяють на дві групи – зовнішні та внутрішні. До внутрішніх відносять: рішення про виробництво товару, купування устаткування, сировини; знос машин, устаткування; незадоволеність якістю продукції, яка закуповується, і необхідність пошуку іншого постачальника; можливість купувати засоби виробництва за низькими цінами. Зовнішні чинники – інформація, одержана на різних виставках, поштою, в пресі й через засоби реклами.

Проте наведений вище аналіз виконано лише стосовно промислового ринку; автор [237] не надає особливого значення економічним та особистісним чинникам, а концентрує увагу на економічній вигідності покупки.

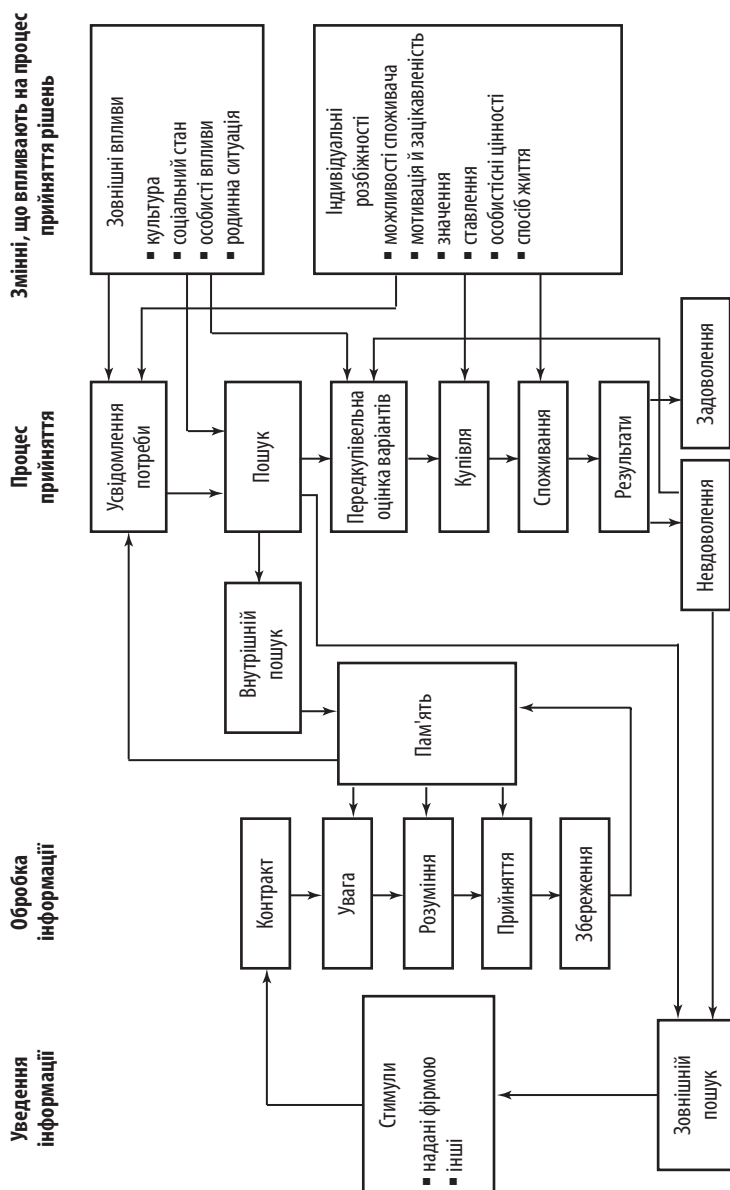


Рис. 3.7. Модель процесу ухвалення рішення про купівлю товару [235]

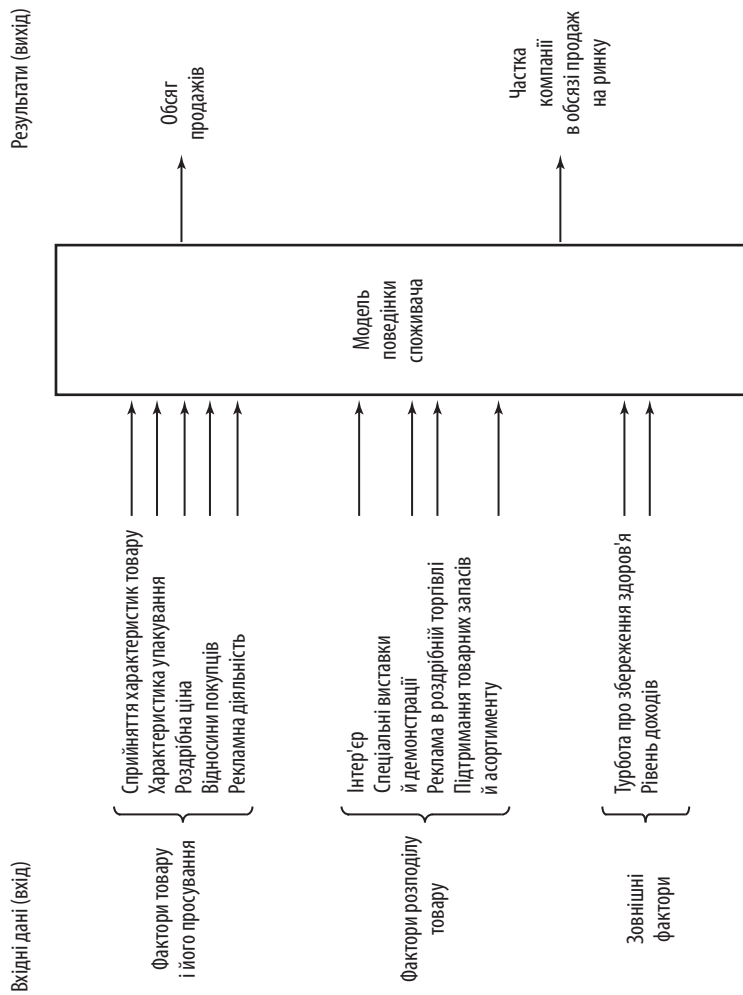


Рис.3.8. Вихідні дані й результати прийняття рішень у моделях поведінки споживачів-покупців [236; 237]

Є. Крикавський [172] визначає такі чинники впливу на поведінку організацій-споживачів на споживчому ринку (рис. 3.9): зовнішні (економічні, політичні, законодавчі, культурні, фізико-географічні, технологічні); чинники особливостей організації (мета організації, запроваджені методи роботи, організаційна структура, організаційний клімат, організаційні підходи до закупівель); чинники міжособистісних стосунків (типи влади, повноваження, статус, уміння поставити себе на місце іншого, уміння переконувати); чинники індивідуальних особливостей персоналу (вік, рівень доходу, освіта, службове положення, тип особистості, готовність до ризику). Автор [172] подає також докладний опис чинників, що впливають на процес ухвалення рішення про купування товару й, на відміну від Ф. Котлера, уточнює їх приналежність до зовнішніх чинників.

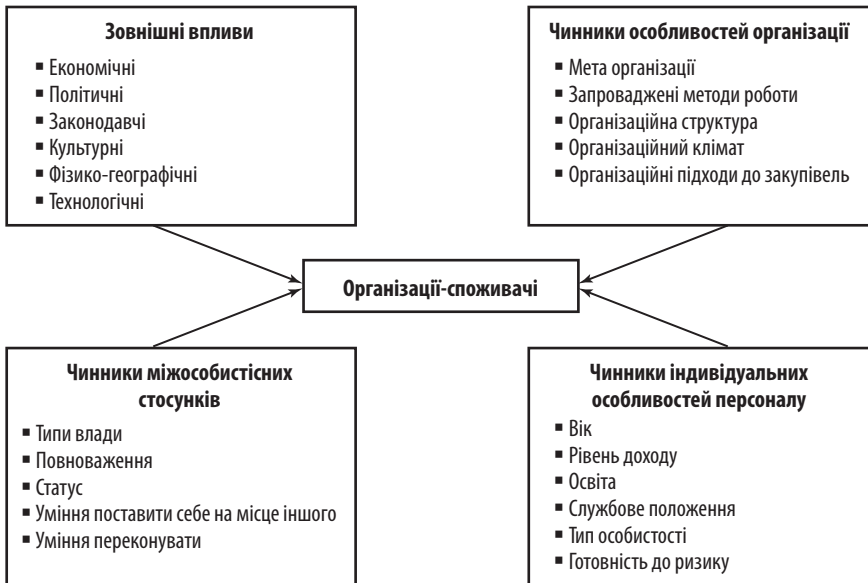


Рис. 3.9. Основні чинники, що впливають на поведінку організацій-споживачів товарів промислового призначення [172]

І. В. Альошина [232] виділяє ті чинники, що мають істотний вплив на процес ухвалення рішення про купівлю товару як на споживчому ринку, так і на промисловому. Отже, чинниками, що впливають на здійснення організаційної купівельної поведінки, є: організаційні цілі підприємства, організаційні цінності, організаційна демографія, референтні групи, центр ухвалення рішень, сприйняття, мотиви та емоції, навчання [208].

У науковій літературі з питань управління взаємовідносинами до цього часу відсутня чітка класифікація існуючих моделей відносин на промислових ринках. Однак, як видно з вивчення різних джерел інформації [148; 227; 232; 236; 237], існують так звані моделі купівельної поведінки на промислових ринках. Вони, у свою чергу, дозволяють отримати краще уявлення про процес ухвалення рішення щодо закупівлі. І хоча, як і будь-які моделі, моделі купівельної поведінки є спрощеним описом реального процесу, їх переваги полягають у тому, що вони сфокусовані на найважливіших змінних та їх взаємозв'язках.

Автором багатьох наукових праць В. Р. Прауде [236] було створено декілька моделей поведінки покупця на споживчому і промисловому ринках.

Розроблено різні види моделей й іншими авторами: модель оцінки за очікуваною значущістю, модель ідеального уявлення [241].

Модель оцінки очікуваної значущості базується на тому, що споживач надає певну вагу своєму уявленню про марку товару й значущості окремих його характеристик. Цю модель можна записати з допомогою такої формули [232]:

$$A_{jk} = \sum_{i=1}^n W_{ik} \cdot B_{ijk}, \quad (3.2)$$

де A_{jk} – оцінка товару марки j споживачем k ;

W_{ik} – вага, що надається ознаці споживачем;

B_{ijk} – характеристика i марки j в уявленні споживача k ;

n – число ознак, що існують з погляду вибору даної марки.

Модель ідеального уявлення базується на тому, що значущість кожної ознаки не обов'язково зростає зі збільшенням його кількісного значення. До даної моделі варто застосувати таку формулу:

$$D_{jk} = \sum_{i=1}^n W_{ik} |B_{ijk} - I_{ik}|, \quad (3.3)$$

де D_{jk} – ступінь незадоволеності споживача маркою j ;

I_{ik} – ідеальне значення показника i для споживача k .

Чим меншим буде значення D_{jk} , тим вищою буде оцінка споживачем k марки j . Однак може статися така ситуація, коли всі характеристики товару відповідатимуть ідеальному рівню, тоді значення виразу $|B_{ijk} - I_{ik}|$, а також ступінь незадоволення споживача стануть нульовими (будуть дорівнювати нулю).

Зарубіжними вченими було також проведено безліч практичних і теоретичних досліджень поведінки окремої людини в процесі вибору [153; 172; 237; 238]. Їх цікавило питання: яким чином покупець реагує на ті найрізноманітніші стимули до купування, що примушують його здійснювати свій вибір. З усього розмаїття розроблених моделей купівельної поведінки можна виділити ті, які включають: зовнішні збудники; процеси сприйняття інформації та ухвалення рішень про купівлю; психологічні чинники оцінки товарів на ринку; чинники, що впливають на потреби покупців. Розглянемо деякі з них детальніше.

Найвідоміші моделі вивчення поведінки споживачів – це моделі Sheth, Webster & Wind, Duygrid і Dyadic Exchange [227; 237].

Відповідно до моделі Sheth (Шета) [237] (рис. 3.10), основою аналізу поведінки споживачів є групові інтереси в межах того чи іншого підприємства або організації [237; 239, 240]. Дана модель [237] базується на таких поняттях, як очікування і сприйняття покупців, рольова орієнтація, спосіб життя і сприйманий ризик. Характеристики організації-покупця включають орієнтацію, розмір і ступінь централізації.

Згідно з поданою схемою, на поведінку окремих осіб, які беруть участь в ухваленні рішення про покупку, впливають джерела інформації або маркетингові заохочення.

Вчені Є. Крикавський та Н. Чухрай [153; 172] розробили модель поведінки організації-споживача на промисловому ринку (рис. 3.11). Дана модель показує взаємозв'язок між купівельним центром організації та трьома стадіями індивідуального процесу покупки: виявлення альтернатив, які відповідають потребам організації; виявлення всіх переваг учасників купівельного центру; формування організаційних переваг.

Автором роботи [232] створена модель організаційної купівельної поведінки (рис. 3.12), ядро якої становить організаційний стиль. Він є способом життя організації і впливає на формування потреб та на процес ухвалення рішення про купівлю.

Таким чином, автор [232] поєднав і чинники поведінки організації, і процес ухвалення рішення про купівлю.

І, нарешті, В. Р. Прауде [236] розробив найповнішу модель поведінки покупців на промисловому ринку (рис. 3.13). При її побудові він урахував як чинники впливу на поведінку покупця, зокрема психологічні, так і процес ухвалення рішення про купівлю товарів промислового призначення з урахуванням їх технічних особливостей.

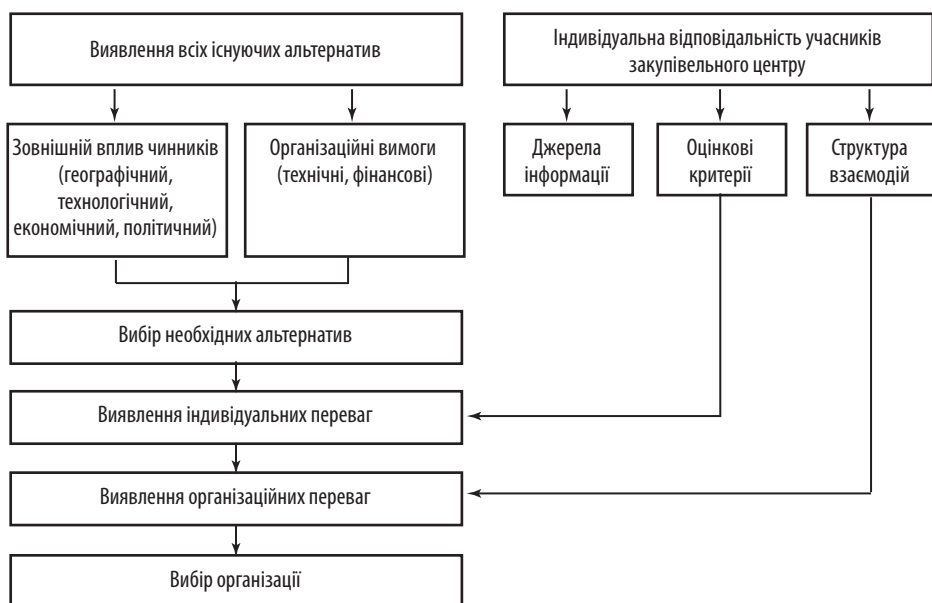


Рис. 3.11. Модель купівельної перевірки організацій-споживачів [153; 172]

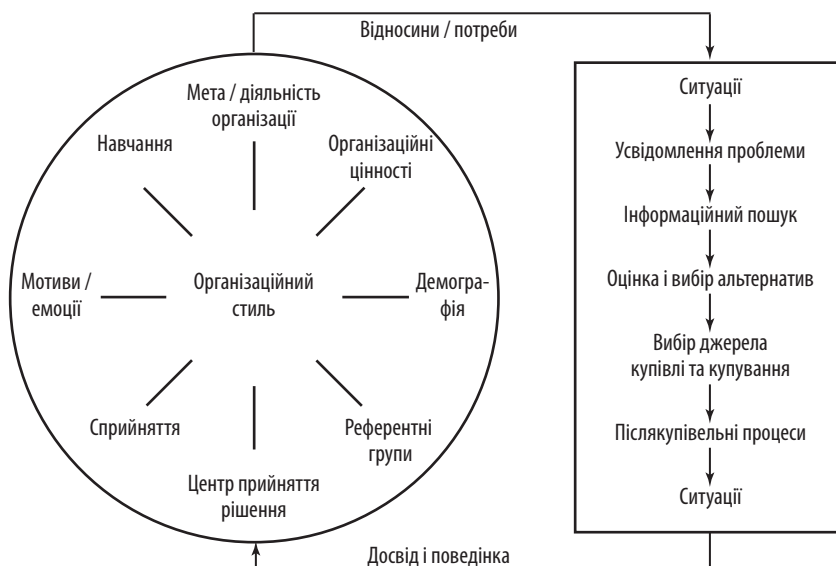


Рис. 3.12. Модель організаційної перевірки [232]

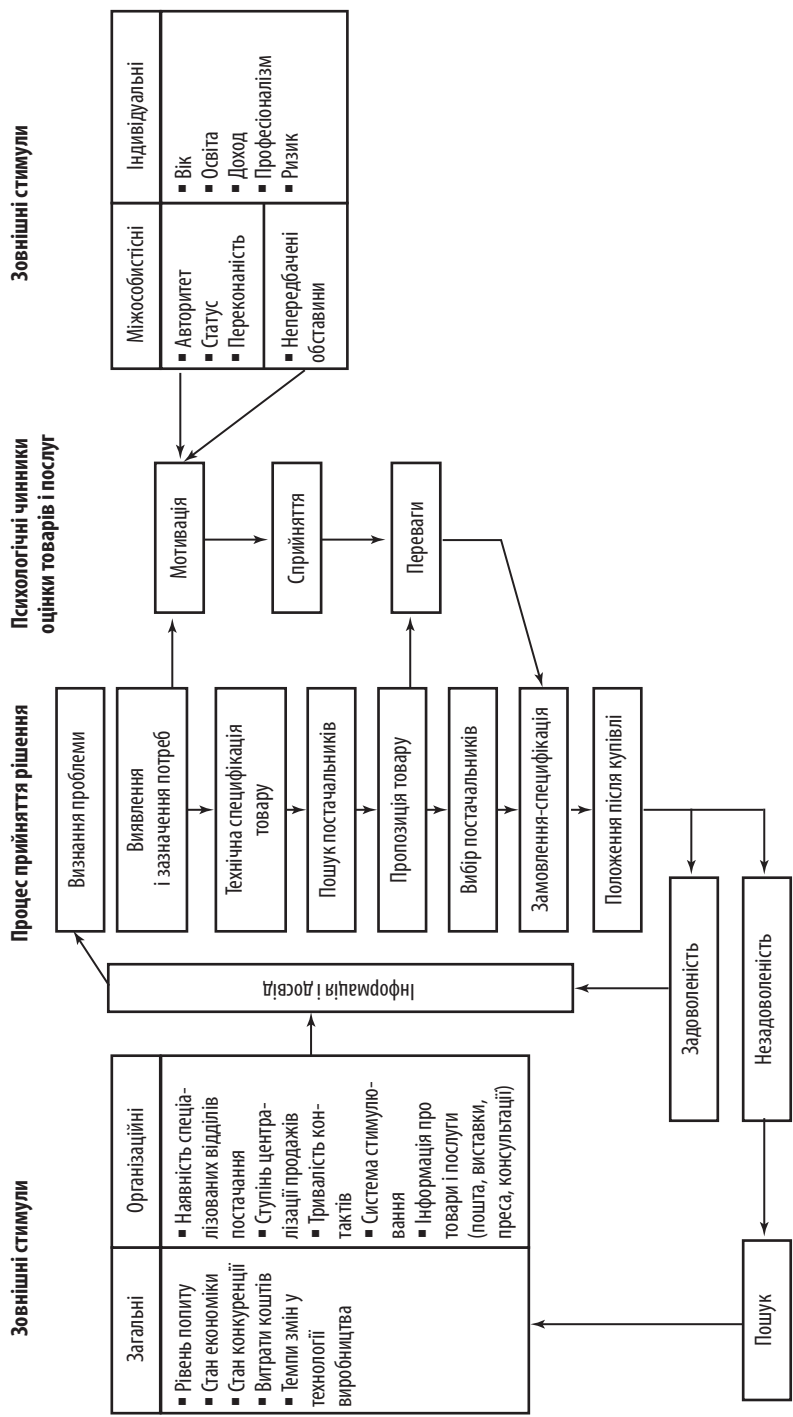


Рис. 3.13. Модель поведінки покупців на організованому ринку [236]

Так А. О. Старостіна відмічає, що ряд зарубіжних авторів відзначають [237; 239; 240], що на поведінку споживачів-організацій впливають особливості характеру людей, які ухвалюють рішення про купівлю, їх освіта, досвід, спосіб мислення, інтереси і погляди. Дуже часто розбіжності в цих характеристиках можуть спричинити конфлікт. Процес ухвалення рішення може бути як індивідуальним, так і груповим. На нього звичайно впливають і такі чинники, як параметри товару, терміни, ризик, а також характеристики підприємства, його розміри, цілі, організаційні структури [237].

Процес ухвалення рішення закінчується вибором товару і постачальника. На остаточний вибір постачальника також впливають чинники зовнішнього ринкового середовища, які не контролюються підприємством чи організацією.

Позитивними рисами моделі Webster & Wind (Уебстер та Уінд), порівняно з моделлю Sheth, є те, що вона доповнюється декількома елементами, які поглиблюють розуміння процесу ухвалення рішення про купівлю [227; 237]. В основу моделі Webster & Wind покладено групу чинників, що визначають потреби фірми і ситуацію, в якій вона знаходиться. Це технічні, культурні, законодавчі, політичні чинники, які впливають на процес купівлі. Базуючись на цілях організації, члени закупівельного центру розробляють стратегію закупівель. Діяльність закупівельного центру визначається специфікою завдання, поставленого перед ним, а також залежить від ролей, які виконують його члени (споживачі, торгові агенти, особи, що впливають на рішення, й ті особи, що ухвалюють рішення) [237].

Крім того, до моделі Webster & Wind [227; 237] включено чинники, не пов'язані з характеристиками осіб, які беруть участь у процесі купування. Взагалі, ця модель (рис. 3.14) ураховує багато чинників, що впливають на процес ухвалення рішення про купівлю [237].

У моделі Уебстера та Уінда [227; 237] повніше відображено процес ухвалення рішення про купівлю, зокрема, приділено особливу увагу чотирьом групам змінних – тим, що стосуються зовнішнього середовища, організаційним, міжособистісним (закупівельний центр) й індивідуальним. Сильні та слабкі сторони моделі Уебстера й Уінда пов'язані з її узагальнювальним характером [237].

І модель Шета, і модель Уебстера й Уінда – це загальні багатоаспектні моделі. Звичайно, існує безліч більш конкретних моделей, де враховано такі аспекти процесу, як природа взаємодії між покупцем і продавцем, структура закупівельного центру, критерії ухвалення рішення, використовувані тими особами, що впливають на це ухвалення [237].

Якщо модель Sheth сфокусована на процесі купування, модель Webster & Wind – на чинниках, які визначають процес купівлі, то наступна модель –

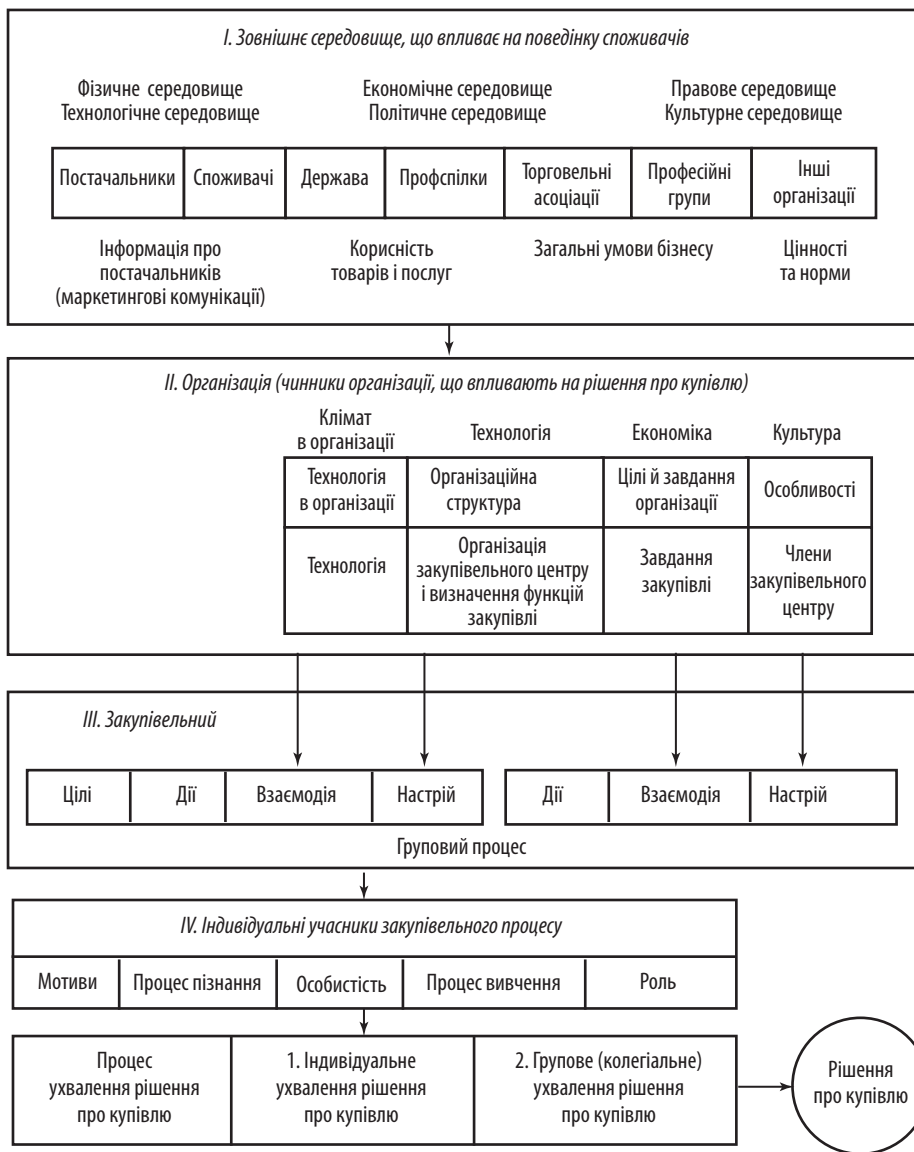


Рис. 3.14. Модель споживацької поведінки Webster & Wind на ринку промислових товарів [227; 237]

Duygrid – побудована на аналізі ситуацій, що визначають причини купівлі (повторна закупівля без змін, закупівля з модифікацією і закупівля для вирішення нових завдань). Кожна ситуація характеризується ризиком, ступенем обізнаності про товар, критеріями вибору товару, частотою закупівель, обсягом необхідної інформації, кількістю осіб, які ухвалюють рішення про купівлю [237].

Позитивною особливістю моделі The Dynamic Exchange Model є те, що головну увагу тут сфокусовано на взаємодії між суб'єктами, залученими в процес купівлі-продажу. Це можуть бути взаємовідносини між агентом зі збуту та агентом із закупівель; агентом із закупівель та фірмою зі збуту; агентом із закупівель і фірмою-покупцем; фірмою-споживачем і фірмою-постачальником [237].

Моделі The Dynamic Exchange Model (рис. 3.15) досліджує поведінку споживача на промисловому ринку, виходячи з характеру відносин між різними групами суб'єктів, які беруть участь у процесі купівлі-продажу [237].

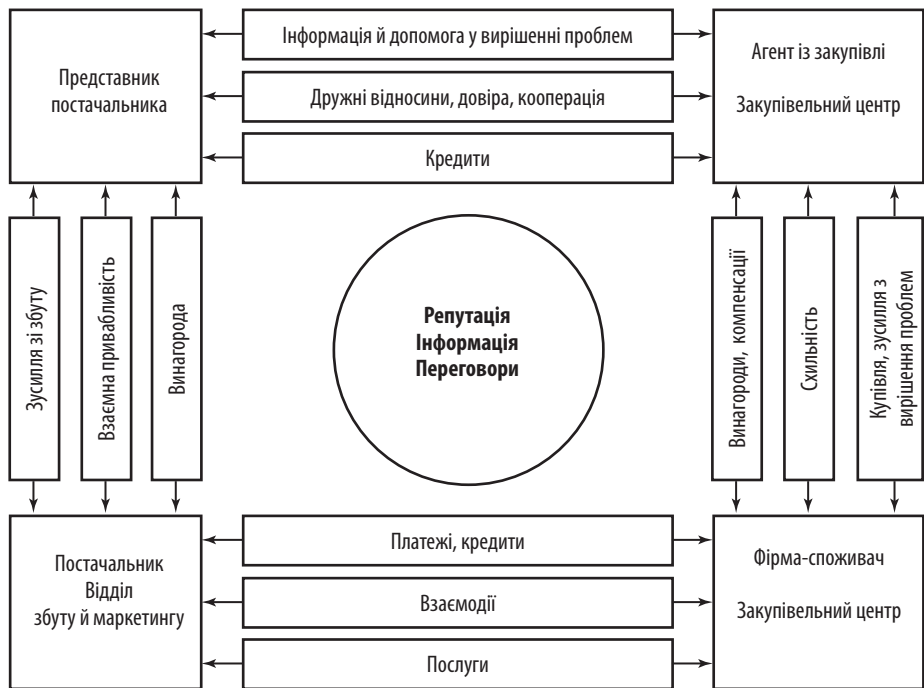


Рис. 3.15. Схема взаємодії між суб'єктами, залученими до процесу купівлі-продажу (The Dyadic Exchange Model) [237]

У моделі «Винагороди / оцінки» Андерсона і Чемберса [237] ключовим моментом є система оцінок діяльності, яка передбачає, що різним моделям поведінки відповідають різні показники результативності, на які організація повинна звертати увагу при оцінці продуктивності. У моделі ШофFRE і Лільєна [237] чинники зовнішнього середовища і внутрішні чинники організації також розглядаються як обмеження, що визначають можливий набір продуктів, з числа яких індивіди можуть зробити вибір, ґрунтуючись на особистих перевагах [237].

Дані моделі використовують для товарів як споживчого, так і промислового призначення. У кожній моделі ухвалення рішення про купівлю треба також урахувати, з огляду на вітчизняний і міжнародний досвід, необхідні критерії ухвалення цих рішень [237].

Автор роботи А. О. Старостіна [237] приділяє значну увагу проблемі вибору критеріїв ухвалення рішення про купівлю. На *рис. 3.16* показано основні критерії ухвалення рішення про купування товарів промислового призначення [237].

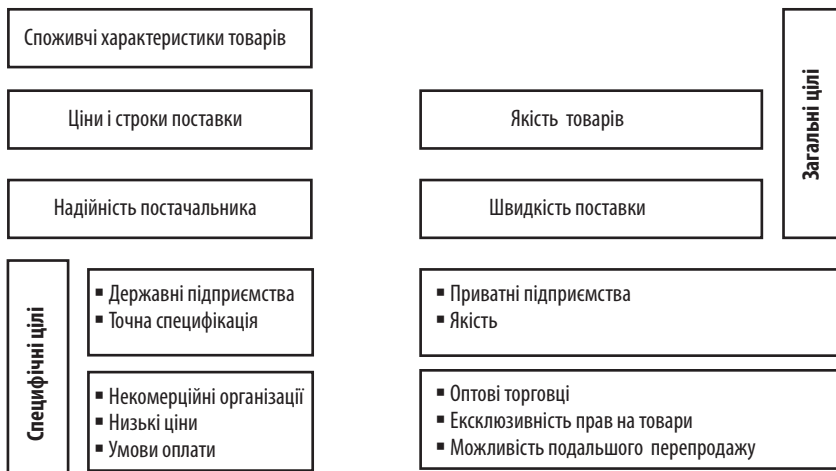


Рис.3.16. Основні критерії ухвалення рішення про купівлю промислових товарів [237]

П. Дойль [242] виділяє два критерії, що впливають на рішення про купівлю: ступінь залучення покупця до ухвалення рішення про купівлю і ступінь раціональності рішення про купівлю. На підставі цих критеріїв, показаних на *рис. 3.17*, [242] він будує таблицю шести типів рішень про купівлю.

Позитивним у роботі [242] є те, що автор робить висновок: більша частина рішень про купування товарів промислового призначення потрапляє у стовпчик високого ступеня раціональності, а всі рішення про купування споживчих товарів включені у стовпчик низького ступеня раціональності.

| | | Ступінь раціональності | |
|---|---------|--------------------------------------|--|
| | | Висока (мислення) | Низька (відчуття) |
| Ступінь залучення покупця в процес ухвалення рішення | Висока | Екстенсивне вирішення проблеми | Рішення, спрямоване на підтримання іміджу |
| | Середня | Обмежене вирішення проблеми | Рішення, засноване на чуттєвих відчуттях |
| | Низька | Рутинне рішення | Спонтанне рішення |

Рис. 3.17. Типи поведінки споживача [242]

Теоретики й практики світового ринку здобули величезний досвід у вивченні поведінки споживачів ринку товарів промислового призначення [229 – 262]. Згадані вище моделі, які лежать в основі дослідження поведінки споживачів, можуть бути використані як методологічна основа для вивчення поведінки споживачів на різних типах ринку.

Проаналізувавши викладене, можна зробити такий висновок: не існує єдиної для всіх покупців схеми процесу ухвалення рішення про купування товарів і вибору критеріїв прийняття такого рішення.

На підставі проведеного аналізу на рис. 3.18 схематично зображено існуючі концептуальні підходи до формування рішення про купівлю товарів, які об'єднано у три групи: теоретичні основи до побудови етапів формування рішення; виділення факторів, що впливають на рішення; способи формування рішень.

Автори кожної з моделей акцентують увагу на різних аспектах процесу купівлі-продажу і розглядають процес ухвалення рішення про закупівлю, ґрунтуючись на власній системі оцінок. Проте при глибшому аналізі цих моделей стає зрозуміло, що у жодній з них немає такого показника, який би характеризував ступінь готовності споживача до споживання продукції підприємства. Виходячи з цього, як можливий спосіб вирішення зазначеної проблеми слід запропонувати таку модель, яка була б націлена на визначення показника готовності до придбання продукції. Але при цьому, звичайно, необхідно врахувати наведені вище моделі та взяти їх за основу.

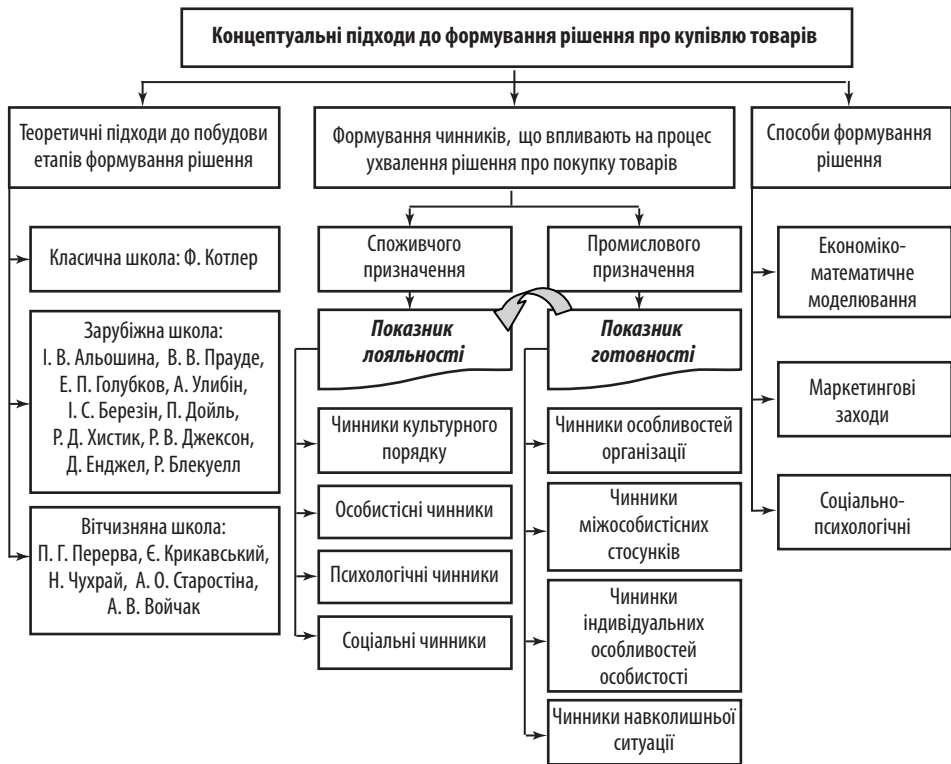


Рис. 3.18. Концептуальні підходи до формування рішень про купівлю товарів

З сказаного вище про природу продуктів і клієнтів на промисловому ринку виходить, що взаємозалежність покупця і продавця, дійсно, є специфічною характеристикою промислового маркетингу, особливо у сфері збуту продуктів, які використовуються в діяльності клієнта [237].

Таким чином, у сучасній літературі ще не визначено єдиного підходу щодо формування рішення про купівлю товарів як промислового призначення, так і споживчого, хоча в його основі лежать теоретичні положення класичної школи маркетингу.

У роботі далі також наведено механізм формування рішення про купівлю товару. Він складається з безлічі етапів, які показано на рис. 3.19.

Процес ухвалення рішення залежить від типу ринку і товару. На поведінку споживачів впливають як особливості цільового ринку товарів, так і вхідна (чинники товару, його розподіл, зовнішні чинники) та вихідна інформація (частка підприємства на цільовому ринку, об'єм продажів). Безпосередньо на поведінку

покупця впливають ті чинники, які, в свою чергу, залежать від характеристик споживчих і промислових товарів. На наступних етапах відбувається оцінка вже існуючих моделей, порівнюються їх позитивні і негативні сторони, потім будується модель за оцінкою чинників. І нарешті, споживач ухвалює рішення про купівлю.

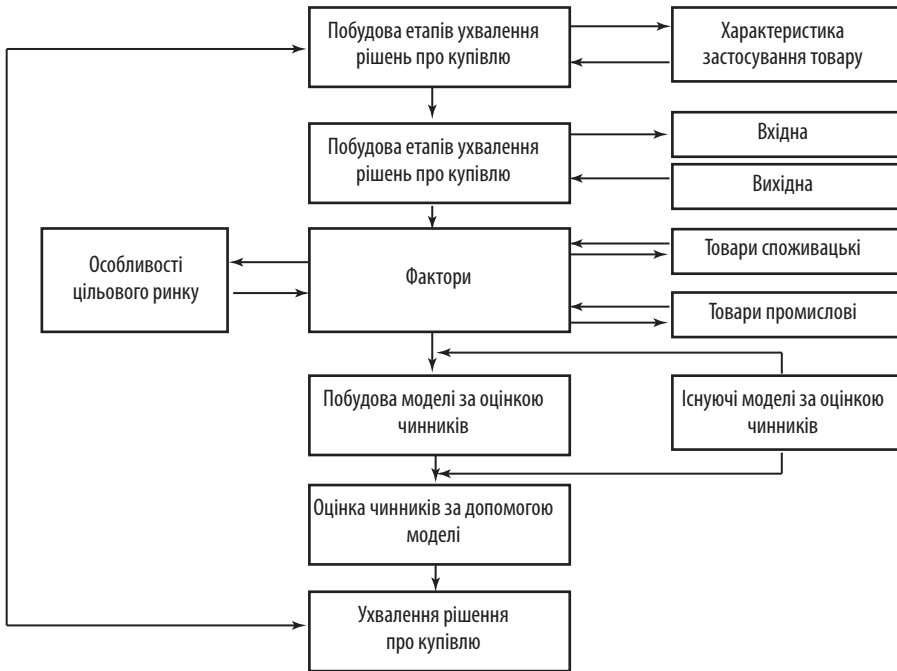


Рис. 3.19. Механізм формування рішення про купівлю товару

Практичне застосування даного механізму передбачає використання економіко-математичних методів, моделей і на їх основі ранжирування чинників, що впливають на рішення про купівлю. В умовах ринкової економіки даний підхід є перспективним.

Розгляд чинників і моделей організаційної поведінки, які вказують на визначальні моменти у відносинах «підприємство – споживач – партнер», показав, що для оцінки показника готовності споживача використовувати продукцію підприємства у своєму власному бізнес-процесі запропонованих моделей не достатньо.

Крім того, автори [177; 204 – 206; 208 – 209; 215 – 217; 219 – 220; 224; 260; 262] неодноразово згадували, що основним фактором успіху більшості підприємств є вірність споживачів, іншими словами, їх лояльність (показник лояльності). Лояльність у нашому розумінні – це пасивний показник, а готовність – це актив-

ний показник, тобто він передбачає наявність фінансових ресурсів для здійснення купівлі. Іншими словами, лояльність – це ніби елемент переходу до стану готовності за наявності фінансових ресурсів на придбання продукції, а також активна позиція підприємства. Потреба у фінансових ресурсах стимулює (передбачає) оновлення основних фондів, пошук вільних ресурсів, а також розробку й реалізацію інноваційної стратегії.

І хоча поки що не створено чіткої системи оцінки критеріїв лояльності та готовності, все-таки можна виділити декілька підходів до визначення готовності споживача.

Так, для оцінки готовності споживача найбільш традиційним є підхід, заснований на аналізі фінансових показників діяльності підприємства за допомогою сукупності певних груп коефіцієнтів, що характеризують його фінансовий стан. Крім того, можна виділити такі підходи: підхід, заснований на визначенні показника динамічної компетенції («лояльність споживача та персоналу»); підхід, що враховує визначення показника задоволеності; підхід, заснований на визначенні показника готовності (до співробітництва підприємства / до реалізації пропозицій інвестиційного проекту); підхід, що ґрунтується на визначенні показника купівельної спроможності та ефективності бізнесу (табл. 3.10). Підкреслимо, що запропонований розподіл підходів є умовним, оскільки в тій чи іншій мірі ці підходи перетинаються або доповнюють один одного.

Таблиця 3.10

Аналіз літературних джерел з погляду виділення підходів до оцінки готовності споживача у системі «підприємство – споживач – партнер»

| Підходи | Автори | Показники оцінки | Тип показників |
|---|--|---|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Підхід, заснований на визначенні показника динамічної компетенції | [177, 204–206, 208–209, 215–217, 219–220, 224, 260, 262] | Активність споживача, рівень утримання нових споживачів, рівень утримання клієнтів, частка затрат споживача, частота покупок, рівень втрат, середня сума покупки, показники повторних покупок, процент покупок, витрати на переключення, визначення ступеня задоволеності, прихильність | Маркетингові (М) |
| Підхід, що враховує визначення показника задоволеності | [44, 79, 215, 221–222, 225] | Анкетування за такими питаннями: Ви задоволені? Вам подобається користуватися цим брендом? Відповідає даний товар або послуга вашим очікуванням? Ви купили б цей бренд ще раз в аналогічному випадку? Ви рекомендували б цей товар або послугу іншим? Методи оцінки – шкали. Оцінка між очікуваною та сприйманою якістю | Маркетингові (М) |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|------------------------------------|---|---|
| Підхід, заснований на визначенні показника готовності до співробітництва | [156] | Оцінювання проводиться за такими критеріями системи: люди (навички / досвід, використання інформаційних систем) – керівництво (позиціонування та просування торгової марки, обов'язки) – технології (технічна координація, пропозиції продукції) – процес (управління, управління ризиком) | Виробничі (B) та маркетингові (M) |
| Підхід, заснований на визначенні показника готовності підприємства до реалізації пропозицій інвестиційного проекту | [193] | Організація виробництва (коефіцієнти ритмічності, безперервності), організація підготовки виробництва (коефіцієнт тривалості циклу підготовки виробництва, якості документації), організація праці (коефіцієнт організації робочих місць, прогресивності організації праці), організація управління (коефіцієнт стабільності персоналу, якість виконання управлінських функцій), ефективність економічних результатів, фінансування розвитку | Виробничі (B) та маркетингові (M) |
| Підхід, що ґрунтується на визначенні показника купівельної спроможності | [25] | Чисельність населення, дохід на душу населення та обсяг роздрібних продажів, а також індикатори, що безпосередньо стосуються вивчення виду діяльності та, можливо, інші показники, які відображують конкурентну ситуацію або характеристики місцевого ринку | Маркетингові (M) |
| Підхід, що враховує визначення показників фінансового стану підприємства | [172–174, 176, 177, 181, 186, 228] | Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової незалежності та левериджу, ділової активності та кредиторської заборгованості | Фінансові (Ф) |
| Підхід, заснований на визначенні показника ефективності бізнесу | [67] | Тривимірна система взаємодій: перспективності ринку (обсяг ринку, інтенсивність конкуренції, темпи росту ринку, висота бар'єра входу на ринок, відкритість ринку, рівень технологічних вимог), конкурентоспроможності підприємства (імідж підприємства, ефективність НДР, ефективність управління якістю, ефективність виробничої діяльності, фінансове становище підприємства, ефективність збуту й просування товарів) та конкурентоспроможності товару | Змішані (M, Ф, B) |

Незважаючи на велику кількість запропонованих підходів та критеріїв, їх недостатньо для розробки показників оцінки готовності споживача. У кожно-

му з виявлених та наведених у табл. 3.10 підходів по-різному та з різних точок зору оцінюють готовність споживача у системі «підприємство – споживач – партнер». Деякі розглядають взаємодію у даній системі та оцінюють її тільки з фінансового боку, тобто фінансове становище підприємства, а інші беруть до уваги лише маркетингову складову, або аналіз збуту, або інше. Є й такі автори [156; 193], які розглядають, наприклад, ще й виробничу складову та виконують її аналіз. Таким чином, на сьогодні не має єдиного системного підходу до визначення того, наскільки підприємство готове співпрацювати зі своїми партнерами та споживачами-підприємствами. Тому необхідно створити власну систему оцінки готовності споживача, яка враховувала б усі фактори впливу в системі «підприємство – споживач – партнер» та мала єдині, системно структуровані критерії оцінки. Тому для повного аналізу показника готовності виконано порівняльний аналіз поглядів авторів на виділення та визначення їх значення у системі «підприємство – споживач – партнер», результати якого зведено у табл. 3.11.

На підставі аналізу літературних джерел [25; 44; 156; 172 – 174; 176 – 177; 181; 186; 193; 204 – 206; 215 – 217; 219 – 222; 224 – 225; 228; 259 – 260; 262] було встановлено, що потрібно детально вивчити усі згадані вище підходи, щоб виявити необхідні показники та важливі для підприємства чинники у співпраці між підприємством, споживачем і партнером.

Перший підхід, який будемо досліджувати, – заснований на визначенні показника «лояльність споживача та персоналу». У результаті аналізу виявлено, що існує залежність між показниками «лояльність» і «готовність», яка дозволяє обчислити показники готовності споживача на основі розрахунків показників лояльності.

Переходячи до питань вимірювання ступенів лояльності і готовності споживача, слід урахувувати, що категорія «готовність споживача» раніше не розглядалася, тому потрібно спиратися на всі можливі методи і моделі визначення лояльності споживача. Адже, як уже було сказано вище, лояльність – це один з показників готовності споживача, але не головний її показник.

Існують різні методи вимірювання й оцінки лояльності.

Вимірювання поведінкової лояльності. Найпростішими для вимірювання є компоненти поведінкової лояльності, значення яких можуть бути отримані з бази даних споживачів [215].

До ключових показників поведінкової лояльності можна віднести [215]:

- збільшення покупок – сума або частка збільшення розміру покупки одного і того самого продукту за певний проміжок часу;

- повторні покупки – кількість повторних покупок;
- підтримання споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією – відносна постійність суми покупки одного і того самого марочного продукту за певний проміжок часу.

Вимірювання афектної лояльності. Головними показниками афектної лояльності є [215]:

- задоволеність;
- рекомендації задоволених споживачів.

Одним з найскладніших показників афектної лояльності вважають задоволеність. Перевищивши очікування споживачів у ціні та якості ($P > E$), можна розраховувати на їх лояльність, тобто на те, що споживачі постійно купуватимуть той марочний продукт / послугу компанії, що сподобався, будуть радити іншим його купувати, формуватимуть стійкі довгострокові зв'язки з компанією, яка випускає даний товар [215]. Викладена інтерпретація задоволеності та лояльності графічно зображена на рис. 3.20.

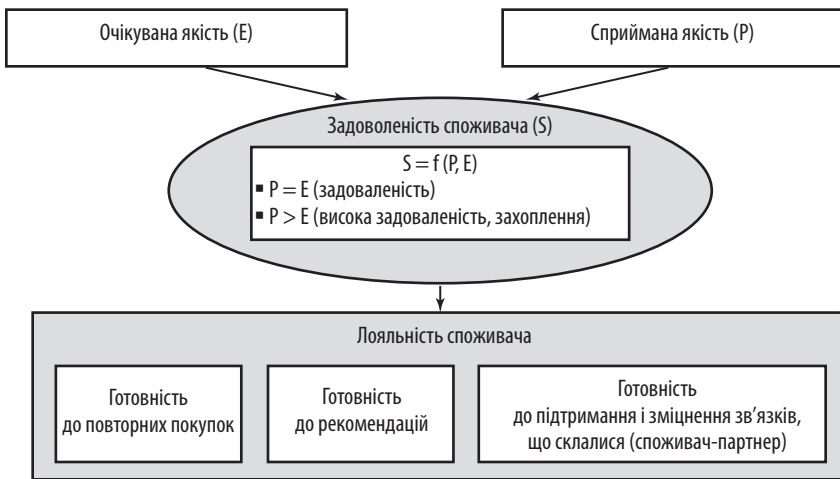


Рис. 3.20. Рівні задоволеності та форми прояву лояльності до бренду [215]

На схемі видно не тільки те, від яких показників залежить лояльність клієнта, а ще й те, що лояльність передбачає наявність таких складових:

- готовність до повторних покупок;
- готовність до рекомендацій;
- готовність до підтримання й зміцнення зв'язків, що склалися (клієнт-партнер).

З аналізу схеми, поданої на рис. 3.20, виходить, що лояльність є підрівнем задоволеності і належить до сукупності показників, що свідчать про ступінь задоволеності, тому при визначенні готовності споживача до споживання продукції доцільно враховувати наведені показники лояльності. З іншого боку, задоволеність можна розраховувати як один з показників лояльності. У різних джерелах інформації пропонуються різні методи оцінки задоволеності. Наприклад, у [25; 215] запропоновано скористатися для розрахунків методом експертного оцінювання, для реалізації якого необхідно провести опитування респондентів, що дозволить знайти індекс задоволеності. Фахівці підкреслюють [215], що бажано, аби індекс визначався як для самої компанії, так і для основних конкурентів. Найпоширенішим і найпростішим методом вимірювання ступеня задоволеності споживача вважається складання показників задоволеності з урахуванням вагових коефіцієнтів:

$$S = \sum_{j=1}^n K_j \cdot M_{ij}, \quad (3.4)$$

де S – індекс задоволеності;

K_j – j -й показник задоволеності;

n – число показників задоволеності;

M_{ij} – коефіцієнт ваги j -го показника задоволеності.

Що стосується інтерпретації результатів, одержаних при вимірюванні задоволеності, то слід зазначити, що різні рівні задоволеності по-різному впливають на лояльність споживачів.

На сьогодні більшість фірм не обмежується простим задоволенням споживачів, а прагне перевищити їх очікування, викликати справжнє захоплення від споживання марочного продукту або послуги. Споживач, який одержує щось більше, ніж просте задоволення, здатен установлювати дружні відносини з компанією і бути прихильником даної марки товару або послуги.

Підкреслимо: дослідження і кількісне визначення рівня лояльності – досить складне завдання. У більшості випадків при вивченні лояльності акцентують увагу на необхідності застосування всієї сукупності методів її вимірювання *data mining* [208] і різних їх комбінацій. До найважливіших і найчастіше вживаних методів належать: кластеризація; дерево розв'язків; аналіз з вибірковою дією; мережі впевненості; нейронні мережі; нечітка логіка; генетичні алгоритми; регресійні методи; еволюційне програмування; візуальне виявлення моделей [208].

Можна погодитися, що сукупність зазначених методів розв'язує аналітичні залежності різних атрибутів товарів з погляду споживачів. Разом з тим більшість зі

згаданих методів може дати недостовірну оцінку лояльності, що пояснюється взаємною кореляцією обраних атрибутів товару і відповідних переваг споживача.

І. А. Акулова [208] наводить досить повний перелік методів визначення лояльності, які вміщено в *табл. 3.12*.

Таблиця 3.12

Методи розрахунку лояльності та їх характеристика [208]

| Метод | Характеристика методу |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Метод вимірювання лояльності за «залишковим індексом промоутера» | Проведення опитування споживачів щодо можливості рекомендації підприємства своїм контрагентам. Шкала відповідей диференціюється від 0 (не рекомендую) до 10 (рекоменую). Індекс визначається як $I_{злп} = (N_{9-10} - N_{0-6}) / N_{заг} \times 0$, де N_{0-6} – число респондентів, які дали відповідь на 0–6 балів; N_{9-10} – число респондентів, які дали відповідь на 9–10 балів; $N_{заг}$ – загальне число респондентів |
| Дослідження частоти та обсягу закупівель | Обчислення відсотка повторних покупок та обсягу даної марки в обсязі куплених товарів даного виду конкретним споживачем. Застосування статистичних методів |
| Метод спостереження за послідовністю покупок | Передбачає категоріювання споживачів на основі відстежування історії їх взаємодії з підприємством |
| Метод класифікації MEANACTS | Будь-яка взаємодія з клієнтами розглядається в рамках перспектив, заданих скороченнями: money (гроші), emotion (емоції), authority (повноваження), need (потреба), areas of uniqueness (області унікальності), competition (конкуренція), timescale (терміни), scale (масштаб) |
| Метод адитивної згортки | Проводиться експертне оцінювання. Споживачі оцінюються за кількістю набраних балів, що, у свою чергу, і визначає їх розташування в таблиці лояльності |
| Метод CLV | Визначення поточної цінності вірогідних майбутніх доходів, одержаних від конкретного покупця, з метою виділення найперспективніших клієнтів з погляду майбутніх покупок |
| Матричні методи | Побудова різних матриць «кількість споживачів – тривалість співпраці», «динаміка закупівель – задоволеність клієнта» і т. д. |
| Аналіз лояльності відповідно до концепції Balnsed ScoreCard | Згідно з даною концепцією, управління клієнтами включає чотири процеси – відбір, залучення, утримання й вирощування клієнтів; кожен з цих процесів орієнтований на максимізацію споживчої вартості клієнта |
| Вимірювання лояльності L можливе через показники частки переваги та частки відкидання | Для розкрученої марки товару ці показники розраховуються як відношення відповідно кількості респондентів, прихильних до даної марки, або кількості респондентів, які користувалися товаром, але не користуються зараз ($n_j \times 0$), до кількості всіх респондентів, що користувалися даною маркою ($n_j \times 0$): $L = \frac{n_i}{n_j} \times 0$. Для нової продукції частка переваги ω_L визначається як відсоток покупців, що знають дану продукцію n_k : $\omega_L = \frac{n_k}{n_j} \cdot 100\%$ |

| 1 | 2 |
|---|--|
| Метод заявленої значущості | Респондент самостійно оцінює значущість різних атрибутів товару або послуги. Дієвість методу залежить від характеру товару і від можливостей вибору методу збирання даних |
| Ступінь лояльності | Визначення того, як часто і в якому співвідношенні відбувається купівля даної марки продукції або продукції даного підприємства ($N_{DM} \times O$) порівняно з іншими марками ($N_{zag} \times O$), тобто відносно загальної кількості споживаної покупцем продукції даного типу: $(I_{зп} = (N_{DM} / N_{zag} \cdot 100) \times O \times O)$ |
| Метод «наміру про покупку» | Ґрунтується на прогнозуванні наміру придбання того або іншого бренду перед самим здійсненням покупки. Якщо намір покупця визначають як «високий», то вважається, що споживач може бути названий як «лояльний» |
| Конверсійна модель | Вона передбачає як розрахунок психологічного зв'язку між брендом і споживачем, так і врахування поведінкових аспектів. Конверсійна модель включає чотири вимірювання: задоволеність торговою маркою; альтернативи; важливість вибору бренду; ступінь невпевненості або подвійності відносин. Потім виконують сегментування за даними вимірювання (за чотирма сегментами користувачів і некористувачів) та побудову матриць переключення між сегментами |
| Метод розрахунку витрат переключення | Заснований на розрахунку витрат, які понесе споживач у результаті зміни смаків і надання переваги іншому продукту. Передбачається проводити аналіз таких умов переходу: склад продукту, уподобання контрагентів споживачів підприємства, технічні умови, суб'єктивні чинники, переналагодження устаткування і необхідність зміни технології |
| Метод Шарпа | Він дозволяє розрахувати розподіл обмежених ресурсів підприємства, які воно планує використовувати на програми лояльності, між сегментами споживачів з метою максимізації прибутковості та споживачької цінності. При цьому за основу береться модель диверсифікованого портфеля |
| Метод Д. А. Аакера | Ґрунтується на таких показниках: показники повторних покупок, обсяг витрат на переключення на інший бренд, рівень задоволеності, ставлення до бренду, прихильність |
| Метод побудови ієрархії типів лояльності і визначення чистої приведеної вартості клієнтської бази Ф. Ф. Райхельда | Оцінюються сукупна вартість клієнтської бази за час обслуговування. Тут виділяють такі показники, як: <ul style="list-style-type: none"> ■ тривалість співпраці; ■ прибуток протягом усього терміну співпраці й темп приросту клієнтської бази. Кожен із зазначених показників деталізується згідно з опціоном продовження співпраці і чинників впливу |

Слід зазначити, що основним недоліком усіх розглянутих методів є або неможливість точного встановлення еталонних показників, або орієнтація на суб'єктивні експертні оцінки, або складність визначення статистичних закономірностей. Крім того, більшість цих методів ще орієнтована виключно на ринок B2C взаємодії [25; 44; 217; 222] і не стосується промислових ринків.

Якщо давати визначення поняття «лояльність» лише з погляду партнерських відносин, то потрібно підкреслити, що в процесі створення логічної системи партнерські взаємовідносини варто встановлювати не лише з лояльними споживачами [208].

Необхідно узяти до уваги, що партнерські відносини вимагають постійної оцінки типу співпраці в процесі пошуку стратегічних можливостей розвитку. Існує два типи оцінки [156]:

- 1) визначення залученого пласта (пластів) семантичної єдності;
- 2) оцінка загальної готовності брати участь у спільній діяльності.

Наявність другого свідчить про те, що ступінь готовності впливає на партнерські відносини і є чи не одним з головних показників співпраці.

Р. Уелборн [156], проаналізувавши категорії «партнерство» і «співпраця», запропонував інструмент оцінки готовності до співпраці. Чинники, що лежать в основі цього інструменту, – це управління, процес, технологія і люди.

Більшість моделей і методів знаходження таких показників, як лояльність і задоволеність, не мають математичного обґрунтування. Дослідивши більшість джерел інформації, де розглядалися питання розрахунку лояльності [156; 204; 205; 215; 216; 218; 220; 224], встановили, що в жодному з них не було наведено способу визначення лояльності, а також одиниць її вимірювання. Тому необхідно провести аналіз показників, які є близькими до показника «лояльність».

Кожен із розглянутих нами підходів може бути вдосконалений і перетворений, після чого стане придатним для визначення показника готовності підприємства придбати продукцію іншого підприємства.

У ході визначення й аналізу показників необхідно враховувати ту специфіку, що споживачами на промислових ринках виступають підприємства, і тому доцільно використовувати більшою мірою економічні показники аналізу господарської діяльності підприємства.

Можливість підприємства придбати продукцію іншого підприємства залежить від багатьох чинників. Р. В. Савицька [186] вважає, що один із показників, який характеризує фінансову стійкість підприємства, – це його платоспроможність, тобто можливість наявними грошовими ресурсами своєчасно погашати свої платіжні зобов'язання. Платоспроможність є зовнішнім проявом фінансового стану підприємства, його стійкості.

Ретельний аналіз фінансової ситуації повинен проводитись на кожному промисловому підприємстві. До цього потрібно розрахувати різноманітні показники за різними напрямками господарської діяльності підприємства. Ці показники

і коефіцієнти й характеризують у більшості випадків привабливість того чи іншого підприємства, хай то підприємство-партнер або підприємство-споживач.

Аналіз праць учених [94 – 95; 172 – 174; 176 – 177; 181 – 184; 186; 228] на предмет визначення фінансових показників, які характеризують господарську діяльність підприємства, і множини коефіцієнтів, що використовуються в їх розрахунках (табл. 1.12–1.13, 2.8, 2.14) дозволяє зазначити, що існує значна кількість показників за фінансовим напрямком оцінки стану підприємства, але не кожен автор ураховує одні й ті самі показники у своїх розрахунках. Найчастіше це пов'язано з обмеженістю вихідних даних, оскільки не завжди підприємство надає повну інформацію (звітність, баланс та інші документи) підприємствам-партнерам, та поставленими цілями, задачами дослідження. У більшості випадків обмежуються стандартним та оптимальним набором показників, що використовуються при оцінці господарської діяльності підприємства та характеризують стан підприємства на даний період часу (табл.1.12 –1.13).

Однак, аналіз лише самих фінансових показників підприємства є недостатнім при оцінці співпраці підприємств. Крім того, не всі вони можуть бути розраховані в результаті аналізу господарської діяльності підприємства.

Повертаючись до вивчення поведінки споживача (купівельної поведінки), С. Паркисон у своїй роботі [231] наголошує, що зручним способом дослідження поведінкових впливів на рішення про покупку є розмежування процесу купівлі та різних чинників, що впливають на цей процес. Він також говорить, що на купівельне рішення організації впливає ряд поведінкових чинників, до яких, зокрема, належать характеристики організації-покупця і процесу купівлі.

Наприклад, одним з чинників характеристики організації-покупця [172; 236] є індивідуальна особливість персоналу, або внутрішній чинник підприємства, який впливає на купівельну поведінку. Будь-яка діяльність у цьому напрямі відбивається й на роботі всієї системи підприємства. Так, Д. А. Новіков, А. А. Іващенко [233] пропонують такий перелік чинників розвитку персоналу в розрізі його індивідуальних особливостей:

- навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- організація винахідництва і раціоналізаторської роботи;
- професійна адаптація;
- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- поточна періодична оцінка кадрів;
- планування ділової кар'єри;
- робота з кадровим резервом.

Кожен із наведених чинників впливає на загальну оцінку організації персоналу.

Бувають і такі випадки, коли підприємство не лише налагоджує відносини з існуючими партнерами або споживачами, а ще й займається пошуком нових можливостей збуту, тобто пошуком нових споживачів-партнерів.

Проаналізувавши усі джерела інформації, зазначені вище, можна зробити висновок: на сьогодні не існує такого єдиного підходу до аналізу та вибору споживача на промисловому ринку, який урахував би усі особливості бізнес-середовища, причому з використанням системи показників, що мають як економічний сенс, так і відображують маркетингові характеристики.

3.3 Методичний підхід до оцінювання готовності споживачів

Кожне промислове підприємство в процесі своєї діяльності має вирішувати два принципово важливих завдання: *по-перше*, це пошук серед обмеженої кількості підприємств вигідних, перспективних партнерів, формування довгострокових відносин з якими надасть змогу не тільки реалізувати свої внутрішні переваги найефективніше, але й створити нові; *по-друге*, зміцнення та розвиток вже існуючих зв'язків між підприємством, партнером та споживачем у складі системи з метою сталого, прогресивного розвитку підприємства, помноження виробничих можливостей, отримання переваг синергічних ефектів через зв'язки у системі взаємовідносин (маркетингова стратегія розвитку підприємства). Готовність підприємства до споживання виробничо-технічної продукції стає свого роду сполучною ланкою між наявними ресурсами підприємства і бажанням досягти мети підприємства шляхом побудови партнерських відносин. Так, наявні у промислового підприємства фінансові ресурси надають можливість оновлювати основні фонди, розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, застосовувати новітні технології, виготовляти конкурентоспроможну продукцію та породжують бажання придбати продукцію у зв'язку із зростаючими темпами виробництва, підвищенням лояльності та інноваційною активністю, внаслідок чого підприємство підвищує свій рівень ринкової активності – шукає нових партнерів, збільшує попит на продукцію виробничо-технічного призначення. Наявність достатніх та вільних ресурсів підприємства зумовлює появу можливості ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі, адже тоді куплена продукція може оброблятися далі при створенні нових товарів на сучасному обладнанні, на підприємстві достатньо висококваліфікованих фахівців, можлива навіть наявність власного конструкторського бюро, управлінська діяльність знаходиться на високому рівні, своєчасно здійснюються стратегічні організаційні перетворення тощо. Ефективна організаційна структура підприємства та вдала маркетингова

діяльність створюють нові можливості збуту виробленої продукції, та знов-таки породжують прагнення придбати продукцію, активізують підприємство щодо споживання промислової продукції. Саме тому, показник «готовність споживача до споживання продукції даного підприємства» слід розглядати як здатність підприємства споживати продукцію виробничо-технічного призначення, тобто мати достатність наявних ресурсів для покупки, подальшого використання у виробничому процесі та збуту нової продукції, і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі (лояльності).

Аналіз літературних джерел щодо визначення показників готовності споживача [22; 31; 40; 44; 67; 69; 79; 81; 97; 157; 177; 181; 186; 193; 204 – 206; 208 – 209; 215 – 217; 219 – 222; 224; 228; 260 – 262] в процесі формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку промислового підприємства, дозволив виділити наступні складові оцінки:

- виробнича діяльність [67; 181; 186; 228];
- фінансовий стан підприємства-споживача/партнера [67; 181; 186; 228];
- збут та просування товарів [67; 181; 186; 228];
- людські ресурси [69; 193; 261];
- інноваційні ресурси [69; 97];
- управлінська діяльність [22; 31; 40; 67; 79; 81];
- організаційна структура підприємства [193];
- маркетингові складові (показники лояльності) [44; 79; 157; 177; 181; 186; 193; 204 – 206; 208 – 209; 215 – 217; 219 – 222; 224; 260; 262].

У зв'язку з цим на *рис. 3.21* представлено природу готовності промислового споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення, що проявляється у її сутнісному підґрунті з позначенням взаємозв'язків між складовими формування показника готовності, характеристику яких наведено в *табл. 3.13*.

Окрім цього, слід пам'ятати, що готовність має організаційно-економічну основу, взаємозв'язки – управлінську, взаємовідносини – соціальну. Готовність відображає дві основні складові життєдіяльності підприємства: організацію його функціонування у цілому або окремих підрозділів та економічні результати господарювання [193]. Складність процесу ухвалення рішення про закупівлю є наслідком впливу самої формальної організації, великої кількості учасників, технічних й економічних факторів, умов зовнішнього середовища, у якій діє підприємство, і значущості грошових сум, залучених в угоду [227].

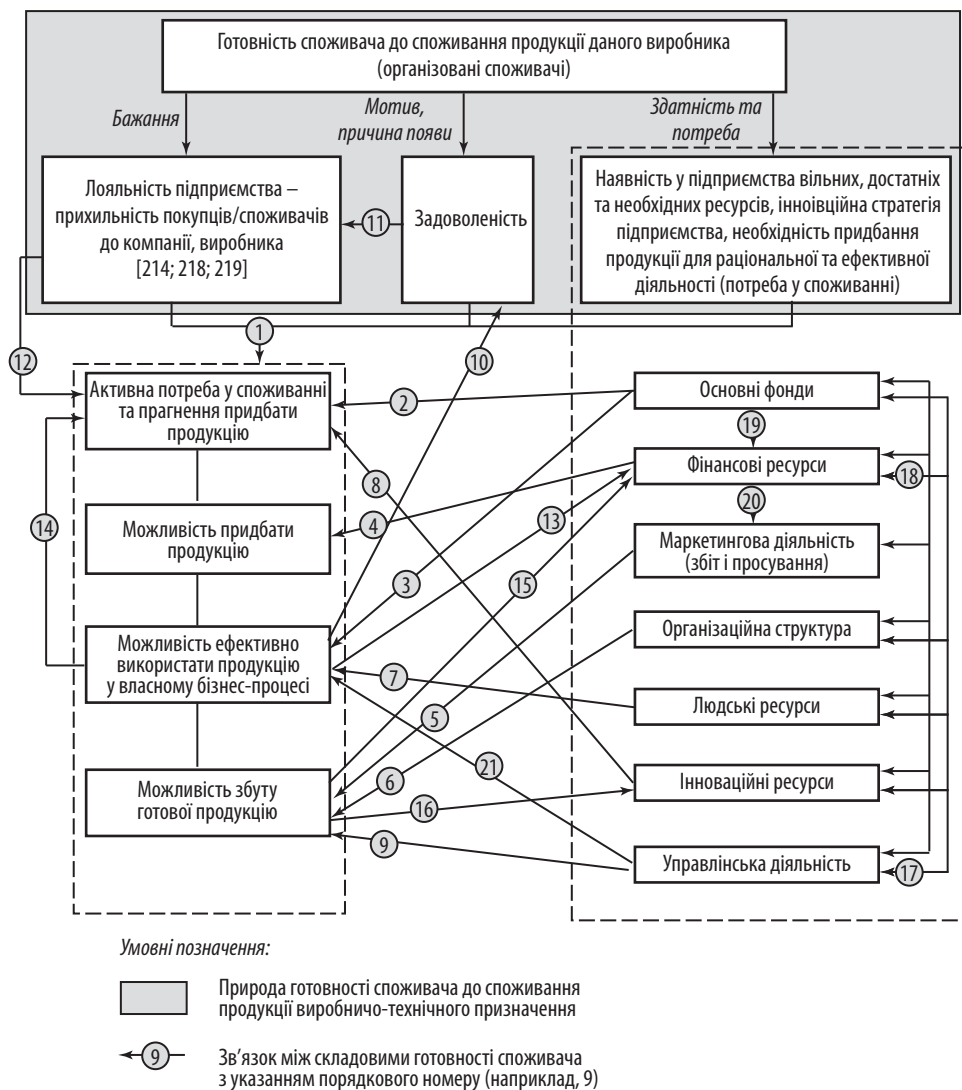


Рис. 3.21. Сутнісне підґрунтя готовності споживача та характер взаємозв'язків її складових

Таблиця 3.13

Характеристика взаємозв'язків між складовими готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення (за рис.3.21)

| Номер зв'язку | Характеристика взаємозв'язку |
|---------------|--|
| 1 | Лояльність та задоволеність промислового підприємства формує групу складових готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення з позицій бажання та стану промислового підприємства |
| 2 | Наявні у підприємства основні фонди зумовлюють появу активної потреби у споживанні та прагнення придбати продукцію |
| 3 | Забезпеченість підприємства необхідними основними фондами зумовлює можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі |
| 4 | Наявність достатніх фінансових ресурсів надає можливість придбати продукцію |
| 5, 6, 9 | Від ефективної маркетингової, управлінської діяльності підприємства та його організаційної структури залежить можливість збуту готової продукції |
| 7, 21 | Наявність кваліфікованих фахівців з достатнім досвідом роботи у даній галузі та належним ступенем завантаженості, а також ефективна управлінська діяльність зумовлюють можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі |
| 8 | Застосування інноваційної стратегії розвитку підприємства (сукупності інноваційних ресурсів) прискорює появу активної потреби у споживанні та інтенсивність прагнення придбати продукцію |
| 10–11 | Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі є одним з факторів задоволеності промислового підприємства, наслідком якої є зміцнення лояльності підприємства |
| 12 | Лояльність підприємства становить емоційну основу виникнення активної потреби у споживанні |
| 13–14 | Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі спричиняє появу додаткових фінансових ресурсів та активізації потреби у споживанні, прагнення придбати продукцію |
| 15–16 | Можливість збуту готової продукції надає можливість збільшити наявні фінансові ресурси та застосувати інноваційні у процесі управління діяльністю підприємства |
| 17 | Від ефективності управлінської діяльності залежить ефективність використання всіх інших ресурсів підприємства |
| 18 | Фінансові ресурси є джерелом оновлення основних фондів підприємства, вони забезпечують достатність необхідних людських ресурсів, використання інноваційних ресурсів, забезпечують ефективну управлінську діяльність та дієву актуальну ринковим умовам організаційну структуру |
| 19–20 | Забезпеченість основними фондами та ефективна маркетингова діяльність на підприємстві формують наявність вільних фінансових ресурсів |

Враховуючи складну природу готовності промислового споживача, що проявляється у її сутнісному підґрунті (рис. 3.21), та визначену систему можливих показників для оцінки готовності споживача запропоновано дворівневу систему оцінки готовності споживача (рис. 3.22), перший рівень якої розкриває сутність показника готовності, другий – дає можливість зрозуміти процес його формування в контексті процесу ухвалення рішення про покупку промисловим підприємством, простежити перехід лояльності підприємства в активний стан (готовність) при наявних ресурсах.

До показників першого рівня віднесемо активну потребу у споживанні та прагнення придбати продукцію, можливість придбати продукцію, можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі та можливість збуту готової продукції.

Другий рівень включає 3 групи показників:

- маркетингова складова (лояльність);
- показники економічних результатів господарювання підприємства: показники виробничої діяльності, фінансового стану, збуту і просування товарів;
- показники організації функціонування підприємства: організаційна структура, організація праці та склад людських ресурсів, організація використання інноваційних ресурсів, організація управлінської діяльності.

Показники першого та другого рівня є наслідком і причиною одночасно один одного. Можливості є підґрунтям наявних ресурсів, ресурси спричиняють можливості.

Цінність даного підходу полягає у тому, що дана система показників є комплексною, адже враховано обидві складові категорії «готовність споживача до використання продукції» – лояльність, ресурсну забезпеченість.

На основі визначених взаємозв'язків між складовими готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення (див. рис. 3.21, табл. 3.13) з урахуванням двох рівнів оцінки готовності споживача та мінімізуючи перехресні впливи між складовими, в табл. 3.14 представлено співвідношення показників першого рівня до другого.

Спираючись на значну кількість думок науковців [25; 44; 148; 153; 156; 159; 172; 181; 186; 204 – 209; 215 – 217; 219 – 225; 227 – 228; 230 – 237], підходів [25; 44; 67; 153; 156; 159; 172 – 174; 176 – 177; 181; 186; 204 – 206; 208 – 209; 215 – 217, 219–225, 228], моделей [25, 148, 156, 172, 208, 215, 227, 230, 232, 235, 237], методів [25; 156; 148; 208; 224], розрахунків зазначимо, що повноцінна оцінка готовності підприємства-споживача повинна містити усі виділені напрямки та сформувати єдиний інтегральний показник.

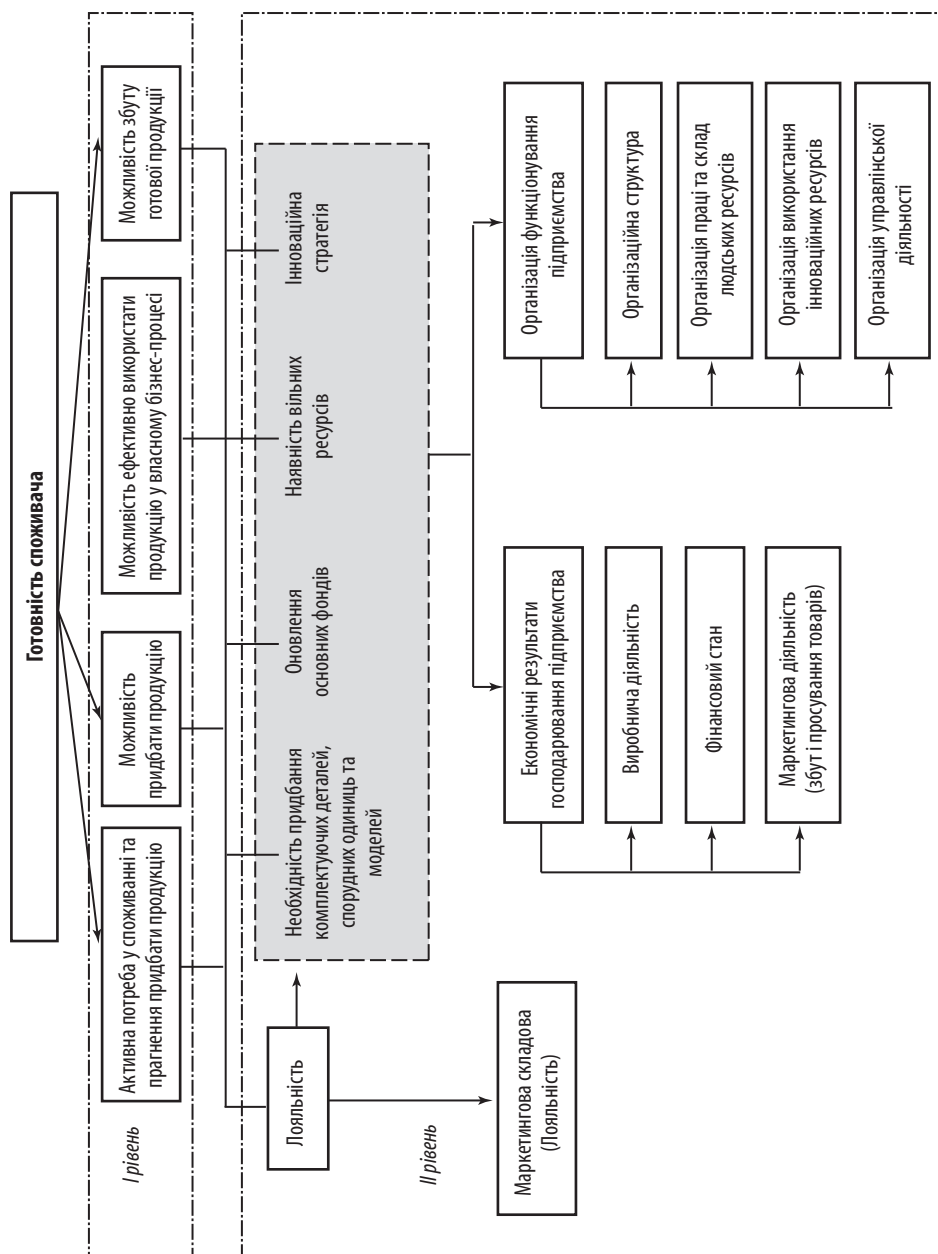


Рис. 3.22. Система показників оцінки готовності споживачів

Таблиця 3.14

Співвідношення показників першого рівня до другого

| 1-й рівень оцінки | 2-й рівень оцінки |
|--|---|
| Активна потреба у споживанні та прагнення придбати продукцію | Виробнича діяльність |
| | Маркетингова складова (лояльність) |
| | Організація використання інноваційних ресурсів |
| Можливість придбати продукцію | Фінансовий стан |
| Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі | Організація праці та склад людських ресурсів |
| | Виробнича діяльність |
| | Організація управлінської діяльності |
| Можливість збуту готової продукції | Маркетингова діяльність (збут і просування товарів) |
| | Організаційна структура |

На рис. 3.23 представлена система можливих показників оцінки готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення.

Виділені показники частково вже було розглянуто у попередніх розділах. Так, формули розрахунку показників фінансового стану та фінансових результатів зведено в табл. 1.12 та в табл. 2.8. Показники ефективності використання та відтворення основних фондів наведено у табл. 1.13, 2.14. Показники людських ресурсів, що в даному разі входять до складової оцінки готовності підприємства-споживача «Організація праці та склад людських ресурсів», розглянуто в табл. 1.14. В табл. 2.16 підрозділа 2 приведені формули розрахунку показників кількісної оцінки ефективності організаційної структури.

Однак наведених показників для даного випадку є недостатньо. У зв'язку з цим в табл. 3.15 представлено результати аналізу літературних джерел щодо визначення додаткових кількісних показників оцінки готовності споживачів до споживання продукції виробничо-технічного призначення (за рис. 3.23).

Частина показників (рис. 3.23) не характеризується високим рівнем формалізації, а отже не може бути оцінена кількісно. Тому, показники організації використання інноваційних ресурсів, а саме: наявність розгалуженої бази даних на підприємстві, використання мережі Інтернет, наявність автоматизованої системи документообігу, наявність автоматизованої системи управління за функціональними складовими (маркетинг, виробництво, фінанси), наявність зареєстрованих патентів підприємства та показник наявності системи підтримки рішень, що входить групи показників складової організації управлінської діяльності, оцінюються двобальною системою – відповідь «Так», тобто наявність тієї або іншої ознаки, позначається як 1 бал, відповідь «Ні» – 0 балів.

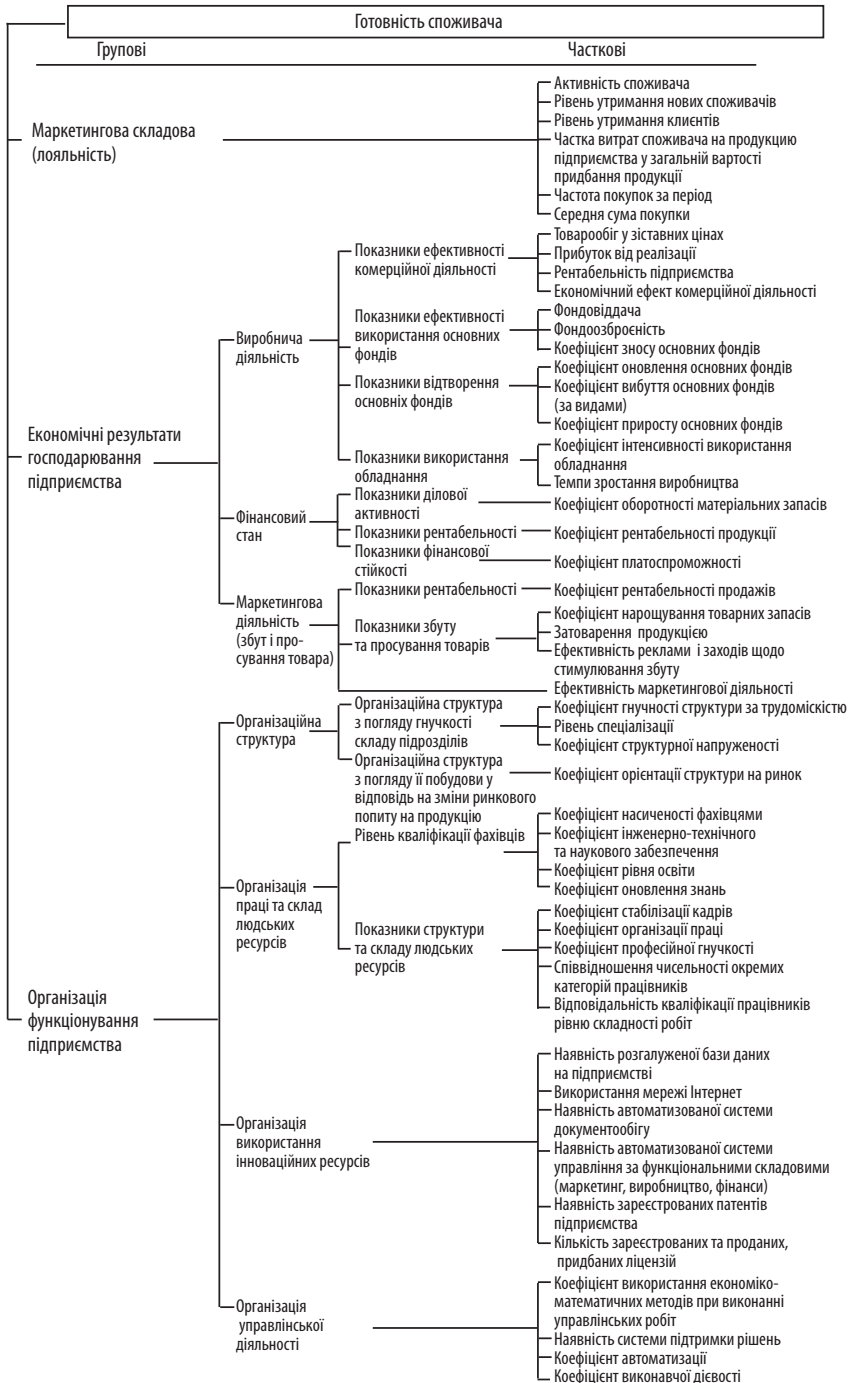


Рис. 3.23. Система можливих показників оцінки готовності споживачів

Таблиця 3.15
Аналіз літературних джерел щодо визначення показників готовності споживачів до споживання продукції виробничо-технічного призначення

| Складові оцінки | Показники складової оцінки | Формула розрахунку | Умовні позначення |
|--|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Маркетингова складова (лояльність) | | | |
| Маркетингова складова (лояльність) [177; 204 – 206; 215 – 217; 219 – 220; 224; 260; 262] | Активність споживача | $A_{СП} = C_{П} + C_{Повт}$ | $A_{СП}$ – коефіцієнт активності споживача; $C_{П}$ – кількість споживачів, хто вперше купує продукцію на протязі установленого періоду часу; $C_{Повт}$ – кількість споживачів, що купують повторно додаткову продукцію або на заміну старої за визначений проміжок часу |
| | Рівень утримання нових споживачів | $РУ_{НС} = \frac{C_{П}}{C_{Повт}} \cdot 100\%$ | $РУ_{НС}$ – рівень утримання нових споживачів за визначений проміжок часу |
| | Рівень утримання клієнтів | $РУ_{К} = \frac{C_{Повт}}{C} \cdot 100\%$ | $РУ_{К}$ – рівень утримання клієнтів протягом установленого періоду часу; C – загальна кількість споживачів даної продукції |
| | Частка витрат споживача на продукцію підприємства у загальній вартості придбання продукції | $W_{ЗС} = \frac{P_i}{P} \cdot 100\%$ | $W_{ЗС}$ – частка витрат споживача на i -ту категорію продукції; P_i – кількість покупок i -ої категорії продукції; P – кількість загальних покупок |
| | Частота покупок за період | $ЧП = (\bar{H})_i$ | $ЧП$ – частота покупок; (\bar{H}) – кількість покупок i -го споживача за певний період |
| | Середня сума покупки | $\overline{СП} = \sum \frac{K}{P}$ | $\overline{СП}$ – середня сума покупки K – витрати на покупку споживачем |

Продовження табл. 3.15

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---------------------------------------|--|
| Економічні результати господарювання підприємства | | | |
| Маркетингова діяльність (збут і просування товарів) [67; 181; 186; 228; 276] | Коефіцієнт нарощення товарних запасів | $TZ = \frac{ГП}{V} \cdot 100\%$ | TZ – коефіцієнт нарощення товарних запасів; $ГП$ – обсяг готової продукції на складі; V – обсяг продажу |
| | Затоварення продукцією | $C_3 = \frac{V_{np}}{V}$ | C_3 – відносний показник затовареності готовою продукцією; V_{np} – обсяг нереалізованої продукції; |
| | Ефективність рекламних заходів щодо стимулювання збуту | $C_{\Delta} = \frac{\Delta P}{C}$ | C_{Δ} – відносний показник ефективності реклами й засобів стимулювання збуту; ΔP – приріст прибутку від реалізації; C – витрати на рекламу й стимулювання збуту |
| | Ефективність маркетингової діяльності | $E_{md} = \frac{MB}{MA}$ | E_{md} – ефективність маркетингової діяльності на підприємстві; MB – маркетинговий внесок за період, грн; MA – маркетингові активи, грн |
| Організація функціонування підприємства | | | |
| Організаційна структура [193–195] | Організаційна структура з погляду гнучкості складу підрозділів: Коефіцієнт гнучкості структури за трудомісткістю | $K_{гнучм} = \frac{T_{сц2}}{T_{за2}}$ | $K_{гнучм}$ – коефіцієнт гнучкості структури за трудомісткістю; $T_{сц2}$ – трудомісткість робіт, що виконуються в ЦГ, н/год.; $T_{за2}$ – загальна трудомісткість виконаних робіт, н/год. |

Закінчення табл. 3.15

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|-------------------------------------|---|
| 3.2. Організація праці та склад людських ресурсів [276; 277; 280; 281] | Коефіцієнт стабільності кадрів | $K_{ск} = 1 - \frac{K_3}{K_{срсп}}$ | $K_{ск}$ – коефіцієнт стабільності кадрів; K_3 – кількість працівників, звільнених протягом року, осіб; $K_{срсп}$ – середньспіскова чисельність промислово-виробничого персоналу за звітній період, осіб; |
| | Коефіцієнт організації праці | $K_{оп} = \frac{H_m}{H_{заг}}$ | $K_{оп}$ – коефіцієнт організації праці; H_m – кількість робочих місць, що відповідають типовим проектам, од.; $H_{заг}$ – загальна кількість робочих місць на даному підприємстві, в даному підрозділі, од.; |
| | Коефіцієнт професійної гнучкості | $K_{пг} = \frac{K_{пнп}}{K_{срсп}}$ | $K_{пг}$ – коефіцієнт професійної гнучкості; $K_{пнп}$ – кількість працівників, навчених новим професіям, та тих, хто підвищив свою кваліфікацію, у звітній період, осіб |
| | Коефіцієнт використання економіко-математичних методів при виконанні управлінських робіт | $K_{емм} = \frac{K_{уемм}}{K_{уз}}$ | $K_{емм}$ – коефіцієнт використання економіко-математичних методів; $K_{уемм}$ – кількість управлінських задач (завдань), виконаних з використанням економіко-математичних методів, од.; |
| 3.3. Організація управлінської діяльності [276; 278 – 280] | Коефіцієнт автоматизації | $K_a = \frac{K_{уза}}{K_{уз}}$ | $K_{уз}$ – загальна кількість управлінських задач (завдань), од.; K_a – коефіцієнт автоматизації, що використовується для визначення рівня автоматизації управлінської праці; |
| | | | $K_{уза}$ – кількість управлінських задач (завдань), що розв'язуються автоматизованим способом, од.; |
| | Коефіцієнт виконавської дієвості | $K_{вд} = \frac{T_{терм}}{T_{заг}}$ | $K_{вд}$ – коефіцієнт виконавської дієвості; $T_{терм}$ – трудомісткість робіт, виконаних вчасно, н/год; $T_{заг}$ – загальна трудомісткість робіт, що підлягають виконанню в звітному періоді, н/год. |

Визначити готовність споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення можна двома способами:

- експрес-оцінка, яка дозволяє визначити показник готовності споживача з використанням експертних оцінок за показниками другого рівня за узагальненими групами у відповідності до першого рівня (табл.3.14);
- більш детальний і глибокий аналіз через систему кількісних показників маркетингової складової, показників економічних результатів господарювання підприємства та організації функціонування підприємства із співвідношенням їх до показників першого рівня.

Експрес-оцінка готовності споживача використовується за умов відсутності достатніх вихідних даних. Сутність даного способу полягає у тому, що показники другого рівня оцінюються за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка складової. Після чого експертами розраховуються коефіцієнти вагомості показників другого рівня, що в свою чергу формують групові (об'єднані) показники за складовими першого рівня. Застосування такого методу оцінки є правомірним, адже саме показники другого рівня (ресурси) формують показники першого рівня (ступінь можливостей та рівень потреб).

Другий спосіб оцінки є формалізованим варіантом першого, тобто показники другого рівня оцінюються в більшості своїй за допомогою формул та із використанням достатньої кількості звітної інформації управлінського обліку по підприємству.

На *рис. 3.24* представлено узагальнену модель поетапного визначення готовності промислового споживача.

Запропонована послідовність етапів оцінки готовності споживача дозволяє відповідно до мети оцінки сформулювати критерії оцінки та визначити інтегральний показник готовності споживача.

Показник готовності споживачів до споживання продукції виробничо-технічного призначення за складовими визначається на єдиній методичній основі за формулою:

$$I = \sum_{j=1}^k \bar{y}_j \cdot d_j, \quad (3.6)$$

де I – показник готовності споживача за складовими маркетингова лояльність, економічні результати господарювання підприємства та організація функціонування підприємства;

\bar{y}_j – стандартизована оцінка j -го показника складової готовності споживача;

d_j – ваговий коефіцієнт j -го показника складової готовності споживача;

k – кількість показників готовності споживача.

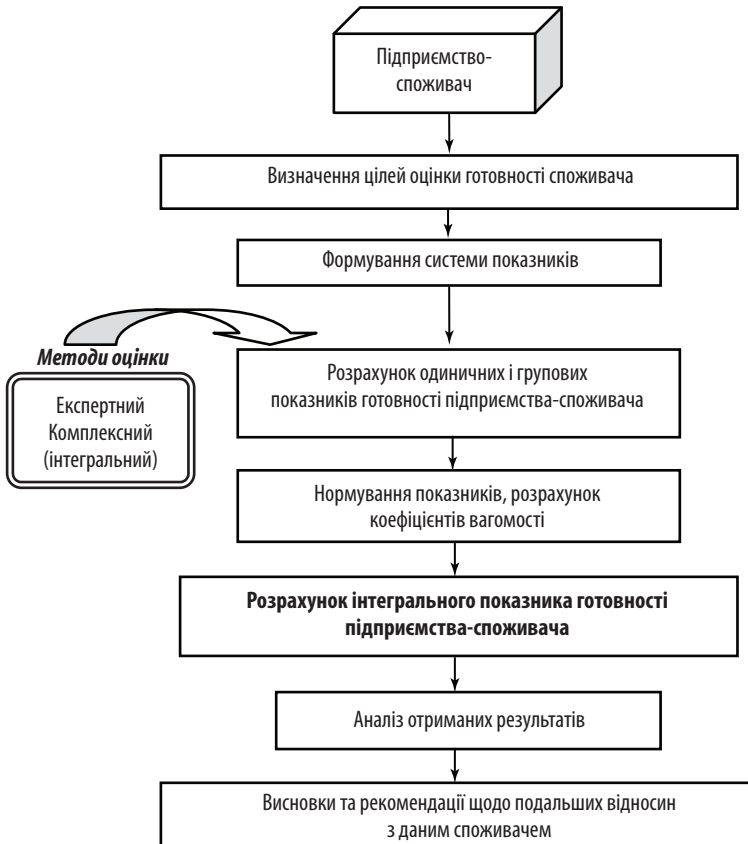


Рис. 3.24. Етапи визначення готовності промислового споживача

Середній ваговий коефіцієнт для кожного обраного фактора для оцінки визначається як відношення суми всіх оцінок даного фактора до загальної суми оцінок за формулою (1.11). Для оцінки значущості критеріїв використовують порядкову шкалу – метод сталої суми (сума балів дорівнює 100).

Метод експертних оцінок реалізується за формулами (1.11 – 1.14) у такій послідовності:

- 1) розробка шкали для кожного з показників (пропонується оцінювати в діапазоні від 1 до 5: 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка);
- 2) проведення експертизи;

3) перевірка узгодженості експертних оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона.

Всі експертні методи характеризуються найбільш високою в порівнянні з іншими методами ступенем суб'єктивності, яка пояснюється як інтуїтивним характером інформації, що отримується від експертів, так і неминучістю елементів суб'єктивності в самій процедурі роботи методів. Тому відбір експертів і формування експертної групи проводиться не тільки в залежності від напрямків дослідження, а й з урахуванням рівня компетентності фахівців в даній сфері, професіоналізму, загальної розвиненості кругозору та інтуїції. Важливим є формування ефективної експертної групи. Кількість експертів повинна забезпечувати точність та достовірність експертизи, трудомісткість роботи, час проведення експертизи – збалансованими із бюджетом дослідження [272 – 275].

В даному випадку чисельність експертної групи обмежується 5 компетентними та досвідченими фахівцями, оцінка яких забезпечить достовірність отриманих результатів.

3.4 Практичне застосування методичного підходу до оцінювання готовності споживачів

Універсальність запропонованого методичного підходу до оцінки готовності споживачів промислових підприємств може бути перевірена шляхом застосування його до реально працюючих промислових підприємств. Для цього розглянемо групу промислових підприємств Харківського регіону, до складу якої входять 40 найбільших та стратегічно важливих підприємств машинобудівної галузі України.

Метою даного дослідження, як і в разі визначення бізнесової привабливості партнера, є визначення готовності споживача для встановлення дієвих, довгострокових господарчих взаємозв'язків щодо постачання продукції, спільного її виробництва та обміну досвідом, технологіями та ресурсами.

Загальна кількість часткових показників оцінки готовності споживача за рис. 3.23 налічує 49 показників, з них 6 показників маркетингової складової (лояльності), 20 показників, що відносимо до складової «економічні результати господарювання підприємства» та 23 показника, що входять до складу організації функціонування підприємства. Для виділення значущих показників готовності споживача відповідно до мети даного дослідження експертами складено матриці для оцінювання готовності підприємства-споживача, в яких за допомогою методу порівняння [34] встановлюється відносна важливість показників та визначається пріоритет показників. В результаті кількість показників було зменшено до 30 показників.

Визначення готовності споживача виконується за формалізованим, другим способом оцінки. В табл. 3.16 представлено визначений набір показників та метод їх розрахунку. Тут та надалі в даному розділі введено порядкову нумерацію показників готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення.

Таблиця 3.16

Показники готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення та методи їх розрахунку

| Складова оцінки | | | Метод розрахунку (або джерело інформації) |
|--|--|--|--|
| 1-й рівень оцінки | 2-й рівень оцінки | | |
| 1 | 2 | | 3 |
| 1 Активна потреба у споживанні та прагнення придбати продукцію | 1.1 Виробнича діяльність | 1.1.1 Рентабельність підприємства | Розрахунок за формулою табл.2.9, за даними фін. звітності підприємства |
| | | 1.1.2 Темпи зростання виробництва | |
| | 1.2 Маркетингова складова (лояльність) | 1.2.1 Активність споживача | Розрахунок за формулами табл.3.15 |
| | | 1.2.2 Рівень утримання нових споживачів | |
| | | 1.2.3 Рівень утримання клієнтів | |
| | | 1.2.4 Частка витрат споживача на продукцію підприємства у загальній вартості придбання продукції | |
| | | 1.2.5 Частота покупок за період | |
| | | 1.2.6 Середня сума покупки | |
| | 1.3 Організація використання інноваційних ресурсів | 1.3.1 Наявність розгалуженої бази даних на підприємстві | Експертне оцінювання за двобальною системою |
| | | 1.3.2 Наявність автоматизованої системи документообігу | |
| | | 1.3.3 Наявність автоматизованої системи управління за функціональними складовими (маркетинг, виробництво, фінанси) | |
| | | 1.3.4 Наявність зареєстрованих патентів підприємства | |
| 2. Можливість придбати продукцію | 2.1 Фінансовий стан | 2.1.1 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | Розрахунок за формулами табл. 1.12 |
| | | 2.1.2 Коефіцієнт платоспроможності | |

Закінчення табл. 3.16

| 1 | 2 | | 3 |
|---|---|--|---|
| 3. Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі | 3.1 Організація праці та склад людських ресурсів | 3.1.1 Коефіцієнт інженерно-технічного та наукового забезпечення | Розрахунок за формулами табл. 1.14, 2.14 |
| | | 3.1.2 Коефіцієнт оновлення знань | |
| | | 3.1.3 Відповідність кваліфікації працівників рівню складності робіт | |
| | 3.2 Виробнича діяльність | 3.2.1 Фондовіддача | Розрахунок за формулами табл. 1.13, 2.14 |
| | | 3.2.2 Фондоозброєність | |
| | | 3.2.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів | |
| | | 3.2.4 Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання | |
| | 3.3 Організація управлінської діяльності | 3.3.1 Коефіцієнт використання економіко-математичних методів при виконанні управлінських робіт | Розрахунок за формулами табл. 3.15 |
| | | 3.3.2 Наявність системи підтримки рішень | Експертне оцінювання за двобальною системою |
| 4. Можливість збуту готової продукції | 4.1 Маркетингова діяльність (збут і просування товарів) | 4.1.1 Коефіцієнт рентабельності продажів | Розрахунок за формулами табл. 2.8, 3.15 |
| | | 4.1.2 Коефіцієнт нарощення товарних запасів | |
| | | 4.1.3 Ефективність маркетингової діяльності | |
| | 4.2 Організаційна структура | 4.2.1 Коефіцієнт гнучкості структури за трудомісткістю | Розрахунок за формулами табл. 2.17 |
| | | 4.2.2 Рівень спеціалізації | |
| | | 4.2.3 Коефіцієнт структурної напруженості | |
| | | 4.2.4 Коефіцієнт орієнтації структури на ринок | |

В табл. 3.17 представлено коефіцієнти вагомості для визначених показників, отримані за формулою (1.11).

Таблиця 3.17

Оцінка значущості показників готовності споживача методом постійної суми

| Складова оцінки | | | Експерти | | | | | Разом | Коеф. dj |
|--|--|--|----------|---|-----|-----|-----|-------|----------|
| 1-й рівень оцінки | 2-й рівень оцінки | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 Активна потреба у споживанні та прагнення придбати продукцію | 1.1 Виробнича діяльність | 1.1.1 Рентабельність підприємства | 3,5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 19,5 | 0,039 |
| | | 1.1.2 Темпи зростання виробництва | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 0,03 |
| | 1.2 Маркетингова складова (лояльність) | 1.2.1 Активність споживача | 4,5 | 6 | 4 | 3 | 5 | 22,5 | 0,045 |
| | | 1.2.2 Рівень утримання нових споживачів | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,5 | 17,5 | 0,035 |
| | | 1.2.3 Рівень утримання клієнтів | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,5 | 17,5 | 0,035 |
| | | 1.2.4 Частка витрат споживача на продукцію підприємства у загальній вартості придбання продукції | 3,5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13,5 | 0,027 |
| | | 1.2.5 Частота покупок за період | 1 | 2 | 3 | 1,5 | 2 | 9,5 | 0,019 |
| | | 1.2.6 Середня сума покупки | 2 | 3 | 2,5 | 2 | 2,5 | 12 | 0,024 |
| | 1.3 Організація використання інноваційних ресурсів | 1.3.1 Наявність розгалуженої бази даних на підприємстві | 2 | 4 | 1,5 | 3 | 1,5 | 12 | 0,024 |
| | | 1.3.2 Наявність автоматизованої системи документообігу | 2,5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 14,5 | 0,029 |
| | | 1.3.3 Наявність автоматизованої системи управління за функціональними складовими (маркетинг, виробництво, фінанси) | 4 | 4 | 3,5 | 4 | 4 | 19,5 | 0,039 |
| | | 1.3.4 Наявність зареєстрованих патентів підприємства | 1 | 3 | 1 | 2,5 | 1 | 8,5 | 0,017 |

Продовження табл. 3.17

| 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| 2. Можливість придбати продукцію | 2.1 Фінансовий стан | 2.1.1 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | 3 | 2 | 2,5 | 4 | 5 | 16,5 | 0,033 |
| | | 2.1.2 Коефіцієнт платоспроможності | 3,5 | 4,5 | 3 | 5 | 4,5 | 20,5 | 0,041 |
| 3. Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі | 3.1 Організація праці та склад людських ресурсів | 3.1.1 Коефіцієнт інженерно-технічного та наукового забезпечення | 5 | 4,5 | 4 | 5 | 4 | 22,5 | 0,045 |
| | | 3.1.2 Коефіцієнт оновлення знань | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 19 | 0,038 |
| | | 3.1.3 Відповідність кваліфікації працівників рівню складності робіт | 4,5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17,5 | 0,035 |
| | 3.2 Виробнича діяльність | 3.2.1 Фондовіддача | 5 | 6 | 5,5 | 6 | 6 | 28,5 | 0,057 |
| | | 3.2.2 Фондоозброєність | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 0,03 |
| | | 3.2.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів | 5 | 5 | 5 | 3 | 1,5 | 19,5 | 0,039 |
| | | 3.2.4 Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання | 5 | 5 | 6 | 5 | 2 | 23 | 0,046 |
| | 3.3 Організація управлінської діяльності | 3.3.1 Коефіцієнт використання економіко-математичних методів при виконанні управлінських робіт | 3 | 1 | 2 | 2,5 | 5 | 13,5 | 0,027 |
| | | 3.3.2 Наявність системи підтримки рішень | 2 | 3 | 2,5 | 4 | 5 | 16,5 | 0,033 |
| 4. Можливість збуту готової продукції | 4.1 Маркетингова діяльність (збут і просування товарів) | 4.1.1 Коефіцієнт рентабельності продажів | 2,5 | 3,5 | 2,5 | 2,5 | 4 | 15 | 0,03 |
| | | 4.1.2 Коефіцієнт нарощення товарних запасів | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 0,028 |

Закінчення табл. 3.17

| 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------|-----------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| | | 4.1.3 Ефективність маркетингової діяльності | 3,5 | 2 | 5 | 2,5 | 2 | 15 | 0,03 |
| | 4.2 Організаційна структура | 4.2.1 Коефіцієнт гнучкості структури за трудомісткістю | 2,5 | 1,5 | 3,5 | 2,5 | 1 | 11 | 0,022 |
| | | 4.2.2 Рівень спеціалізації | 3 | 3,5 | 4,5 | 3,5 | 3,5 | 18 | 0,036 |
| | | 4.2.3 Коефіцієнт структурної напруженості | 3 | 3 | 2,5 | 3,5 | 3 | 15 | 0,03 |
| | | 4.2.4 Коефіцієнт орієнтації структури на ринок | 3,5 | 3,5 | 3 | 4 | 4,5 | 18,5 | 0,037 |
| Разом | | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 500 | 1 |

Отримані експертні оцінки перевірялись на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона. Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 29$ ступенів свободи табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{крит}}$ дорівнює 42,56. Коефіцієнт конкордації складає $W = 0,513$ та дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. $\chi^2_{\text{розр}}$ дорівнює 74,53, що перевищує табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{крит}}$, отже в даному випадку оцінки експертів є узгодженими.

Наступним кроком стала стандартизація отриманих оцінок та визначення інтегрального показника готовності підприємства щодо співпраці з ним для кожного обраного підприємства за період 2007 – 2009 рр. Отримані результати зведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Результати апробації методичного підходу до визначення оцінок готовності підприємства-споживача продукції виробничо-технічного призначення

| № з/п | Оцінка готовності підприємства до співпраці з партнером або з іншим підприємством за роками | | |
|-------|---|--------|--------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 0,5214 | 0,5631 | 0,4219 |
| 2 | 0,1073 | 0,2012 | 0,1206 |

Продовження табл. 3.18

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--------|--------|--------|
| 3 | 0,2279 | 0,3153 | 0,5667 |
| 4 | 0,3015 | 0,4213 | 0,3197 |
| 5 | 0,2293 | 0,3353 | 0,3946 |
| 6 | 0,3023 | 0,4912 | 0,7418 |
| 7 | 0,2915 | 0,4063 | 0,4328 |
| 8 | 0,2719 | 0,2065 | 0,2002 |
| 9 | 0,6666 | 0,9115 | 0,9221 |
| 10 | 0,1046 | 0,2446 | 0,3386 |
| 11 | 0,5826 | 0,6782 | 0,7234 |
| 12 | 0,2419 | 0,3194 | 0,4855 |
| 13 | 0,3219 | 0,2857 | 0,598 |
| 14 | 0,6564 | 0,8375 | 0,9541 |
| 15 | 0,3055 | 0,2599 | 0,1653 |
| 16 | 0,5465 | 0,395 | 0,3564 |
| 17 | 0,5314 | 0,4548 | 0,4864 |
| 18 | 0,3016 | 0,7511 | 0,6907 |
| 19 | 0,1022 | 0,3755 | 0,5565 |
| 20 | 0,0999 | 0,2557 | 0,5138 |
| 21 | 0,5684 | 0,3581 | 0,5038 |
| 22 | 0,1497 | 0,3649 | 0,5183 |
| 23 | 0,0934 | 0,2224 | 0,5878 |
| 24 | 0,1612 | 0,3507 | 0,4074 |
| 25 | 0,1961 | 0,3259 | 0,4131 |
| 26 | 0,1705 | 0,6867 | 0,9418 |
| 27 | 0,8147 | 0,7326 | 0,9547 |
| 28 | 0,5348 | 0,4976 | 0,4934 |
| 29 | 0,3248 | 0,3399 | 0,6729 |
| 30 | 0,3553 | 0,3838 | 0,5496 |
| 31 | 0,6875 | 0,8998 | 0,7568 |
| 32 | 0,9605 | 0,974 | 0,9049 |
| 33 | 0,9603 | 0,5931 | 0,6938 |
| 34 | 0,3056 | 0,843 | 0,9258 |
| 35 | 0,4712 | 0,6303 | 0,7848 |
| 36 | 0,7961 | 0,4969 | 0,9282 |
| 37 | 0,9941 | 0,9736 | 0,9701 |

Закінчення табл. 3.18

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--------|--------|--------|
| 38 | 0,5634 | 0,5275 | 0,9932 |
| 39 | 0,9182 | 0,9847 | 0,9992 |
| 40 | 0,8559 | 0,9476 | 0,9983 |

Маючи розраховані оцінки готовності підприємств (табл. 3.18) експертно оцінимо приналежність кожного підприємства із сукупності, що досліджується, до класів низького, середнього та високого рівня та визначимо частоти віднесення підприємств до певних класів залежно від рівня їх готовності до співпраці з іншими підприємствами (табл. 3.19) із застосуванням теорії нечітких множин [200 – 203]. Як і в попередніх дослідженнях (визначення інтегральних оцінок конкурентоспроможності та бізнесової привабливості партнера) вважатимемо 2009 р. базовим.

Таблиця 3.19

Вихідні дані для побудови функцій приналежності до класів залежно від оцінки якісних ознак готовності підприємств

| № з/п | Оцінка готовності споживача (2009 р.) | Класи | | | | | |
|-------|---------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | | Клас високого рівня | | Клас середнього рівня | | Клас низького рівня | |
| | | Частота | Значення частоти | Частота | Значення частоти | Частота | Значення частоти |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 0,4219 | 0 | 0 | 13 | 0,867 | 2 | 0,1 |
| 2 | 0,1206 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 3 | 0,5667 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 4 | 0,3197 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 5 | 0,3946 | 0 | 0 | 2 | 0,133 | 13 | 0,9 |
| 6 | 0,7418 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0,4328 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 8 | 0,2002 | 0 | 0 | 2 | 0,133 | 13 | 0,9 |
| 9 | 0,9221 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0,3386 | 0 | 0 | 3 | 0,2 | 12 | 0,8 |
| 11 | 0,7234 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0,4855 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 0,598 | 14 | 0,933 | 1 | 0,067 | 0 | 0 |

Закінчення табл. 3.19

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|--------|----|---|----|-------|----|-----|
| 14 | 0,9541 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0,1653 | 0 | 0 | 4 | 0,267 | 11 | 0,7 |
| 16 | 0,3564 | 0 | 0 | 2 | 0,133 | 13 | 0,9 |
| 17 | 0,4864 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 18 | 0,6907 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0,5565 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 20 | 0,5138 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 21 | 0,5038 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 22 | 0,5183 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0,5878 | 0 | 0 | 14 | 0,933 | 1 | 0,1 |
| 24 | 0,4074 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 25 | 0,4131 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1 |
| 26 | 0,9418 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0,9547 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0,4934 | 0 | 0 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 29 | 0,6729 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0,5496 | 0 | 0 | 14 | 0,933 | 1 | 0,1 |
| 31 | 0,7568 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0,9049 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0,6938 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0,9258 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0,7848 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 36 | 0,9282 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 37 | 0,9701 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 38 | 0,9932 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 39 | 0,9992 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 40 | 0,9983 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Отримані експертні оцінки перевіряли на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона. Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та $\nu = 39$ ступенів свободи табличне значення критерію Пірсона $\chi^2_{\text{крит}} = 54,57$. Коефіцієнт конкордації W дорівнює 0,672 та дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. Табличне значення $\chi^2_{\text{крит}}$

не перевищує фактичне значення критерію Пірсона $\chi^2_{розр}$ яке дорівнює 393,12, отже гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

Далі було реалізовано побудову функцій приналежності підприємств до класів залежно від рівня готовності промислового споживача (рис. 3.25).

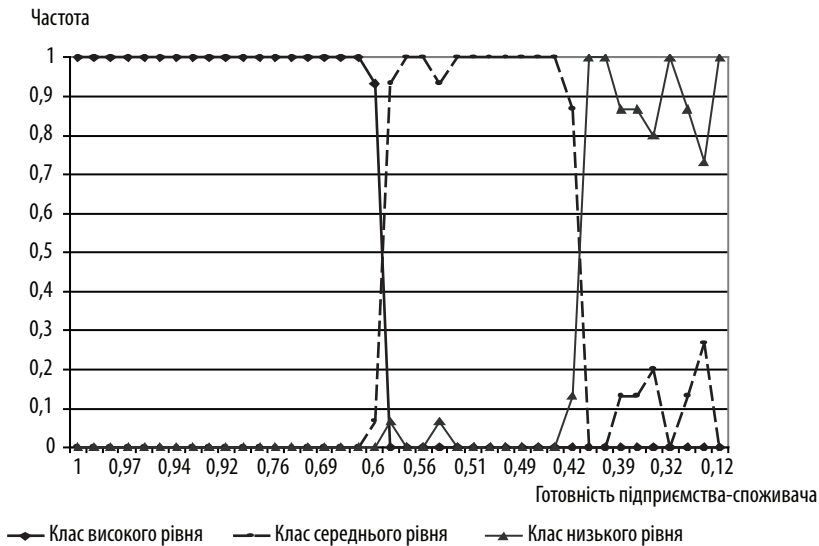


Рис. 3.25. Функція приналежності підприємств до класів залежно від оцінки готовності споживачів за складовими

У результаті було знайдено межі класів низького, середнього та високого рівня готовності промислового споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення за базовим 2009 р. та виділено групи підприємств за ними в 2007 – 2009 рр. (табл. 3.20).

За результатами аналізу статистичних даних економічного розвитку країни [271] та розрахунків оцінок готовності споживача до використання виробничо-технічної за складовими маркетингової лояльності, економічних результатів господарювання підприємства та організації функціонування підприємства продукції зроблено наступні висновки:

- незважаючи на кризові умови зовнішньої торгівлі, зменшення іноземних інвестицій у промисловість України, зниження глобального попиту на продукцію українського машинобудування та втрату наукового та технологічного потенціалів в країні в цілому, отримані результати оцінки готовності підприємств – споживачів свідчать про те що, попит на продукцію маши-

Таблиця 3.20

Розподіл промислових підприємств за класами в залежності від оцінок готовності споживачів за складовими

| Клас | Межі класу (за базовим 2009 р.) | Порядковий номер підприємства | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---|--|--|--|------------------------------------|--|
| | | 2007 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2008 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % | 2009 | Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, % |
| Клас низького рівня | 0–0,42 | 2–8, 10, 12–13, 15, 18–20, 22–26, 29–30, 34 | 55 | 2–5, 7–8, 10, 12–13, 15–16, 19–25, 29–30 | 50 | 6, 9, 11, 14, 18, 26–27, 29, 31–40 | 45 |
| Клас середнього рівня | 0,43–0,66 | 1, 9, 11, 14, 16–17, 21, 28, 31, 35, 38 | 27,5 | 1, 6, 17, 28, 33, 35–36, 38 | 20 | 3, 7, 12–13, 17, 19–23, 28, 30 | 30 |
| Клас високого рівня | 0,67–1 | 27, 32–33, 36–37, 39–40 | 17,5 | 9, 11, 14, 18, 26–27, 31–32, 34, 37, 39–40 | 30 | 1–2, 4–5, 8, 10, 15–16, 24–25 | 25 |

нобудівництва можна визначити як більш менш задовільний. Серед досліджених 40 промислових підприємств станом на 2009 р. 25% підприємств мають високий рівень готовності споживача, 30% – середній рівень та 45% низький. У 2007–2008 рр. питома вага підприємств з низьким рівнем готовності до споживання продукції складала дещо більший відсоток: 55% та 50%. Однак слід відмітити і те, що у 2008 р. частка підприємств з високим рівнем готовності споживачів була на 5% більше ніж у 2009р. (30%), тоді як у 2007р. вона склала лише 17,5 % від загальної кількості підприємств;

- група підприємств з порядковими номерами 32, 37, 39 – 40 мають найбільші показники готовності до споживання продукції виробничо-технічного призначення протягом трьох років. Однак жодне з підприємств протягом 2007 – 2009 рр. не змогло утримати рівень готовності споживача на єдиному рівні. Так, наприклад, підприємство 37 у 2007 р. займало перше місце за рейтингом оцінок готовності споживача серед досліджуваних 40 підприємств, але вже в 2008 р. його місце було вже третім, а у 2009 – четвертим;

- серед підприємств з найбільшими темпами зростання показника готовності споживача є підприємства, які марковані номерами 19, 22, 24–26. Середній темп зміни рівня готовності споживача даних підприємств у 2008 р. порівняно з 2007 р. складає 0,153, при чому 35 % підприємств зменшили протягом даного періоду свою споживачську готовність. У 2009 р. порівняно з 2008 р. темп зміни готовності споживача до використання продукції склав 0,141. Питома вага підприємств, які характеризуються зниженими рівнями готовності споживача 25% в даному разі набула значення 25%;
- найменше значення показника готовності споживача має підприємство 2. Рівень його споживачької готовності на 2009 р. складає 0,1206, у 2007–2008 рр. – 0,1073 та 0,2012 відповідно;
- слід відзначити загальну нестабільність положення промислових підприємств на ринку. За три роки 95% підприємств змінили рівень готовності споживача до використання продукції за виділеними класами, при чому частка підприємств, у яких зменшився рівень готовності у 2009 р. порівняно з 2008 р. склала 27,5%. Питома вага підприємств, у яких спостерігалось падіння рівня готовності у 2008 р. порівняно з 2007 сягає 30%.

Для запропонованих класів визначено не тільки кількісну межу, а й виконане якісне обґрунтування приналежності будь-якого промислового підприємства до того чи іншого класу залежно від значення показника готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення. Так, підприємства, що мають низький рівень готовності споживача до використання продукції характеризуються недостатньо стабільним та міцним фінансовим станом, мають низький рівень лояльності, неефективно або неповністю використовують можливості інноваційних ресурсів. Організаційна структура таких підприємств в більшості випадків не відповідає умовам швидкозмінного зовнішнього середовища, що в наслідку призводить до неможливості швидкої адаптації до потреб ринку, втрати вигідних партнерів, контрактів, зниження конкурентоспроможності та зменшення можливостей. Окрім цього, слід зазначити, що більшість таких підприємств використовують в процесі своєї виробничої діяльності застаріле обладнання, технології та системи управління, що призводить до неефективної організації праці, збитковості та низьких темпів виробництва. Управлінська діяльність, що охоплює всі види ресурсів підприємства та регулює виробничі, маркетингові, фінансові та інші процеси може бути охарактеризована як неефективна, що потребує перегляду. Отже, в такому разі говорячи про готовність споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення з позицій наявності ресурсів у підприємства, потреб та можливостей, підприємства з низьким рівнем

готовності до споживання означено як підприємства з обмеженими можливостями, високими потребами та недостатніми ресурсами.

Підприємства, що мають середній рівень готовності споживача споживання продукції виробничо-технічного призначення мають у своєму розпорядженні більшість необхідних ресурсів для ефективного господарювання та формування довгострокових партнерських взаємозв'язків, але вони характеризуються як нестабільні, їх функціонування ускладнене частковим ресурсним забезпечення та недоліками організації функціонування підприємства, що призводить до зменшення появи нових можливостей та їх використання, зниження рівня потреб підприємства та уповільнення розвитку підприємства в цілому. Так, наприклад, на підприємстві проводяться заходи щодо удосконалення організації праці та поліпшення системи збуту та просування товарів, що покликані збільшити можливості ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі та збуту готової продукції, але за відсутності наявної гнучкої організаційної структури та основних фондів ці зусилля матимуть менший ефект чи зовсім протилежну очікуваному дію – збитки та затоварення неконкурентоспроможною продукцією. Отже, середній рівень готовності споживача визначатимемо як задовільну, але недостатню наявність ресурсів підприємства для отримання повного спектру можливостей, середні потреби, часткові можливості.

Високий рівень готовності споживача-підприємства до використання продукції виробничо-технічного призначення передбачає, що підприємство на шляху досягнення своїх стратегічних цілей має змогу та бажання використовувати вільні ресурси підприємства в процесі створення нової споживацької цінності, ефективно використовувати створені можливості, збільшувати ресурсний потенціал, нарощувати темпи виробництва, зміцнювати існуючі партнерські зв'язки та формувати нові.

Таким чином, на *рис. 3.26* представлено якісну оцінку готовності споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення за рівнями в залежності від наявних ресурсів, потреб та можливостей підприємства.

Розглядаючи структуру попиту на продукцію машинобудування, слід зазначити, що більшість виробничих підприємств вимушені використовувати українську продукцію, у зв'язку з тим, що вони оснащені радянським обладнанням. Звичайно, можна замінити застаріле обладнання імпортом. Однак досвід показує, що зміна одного циклу виробництва шляхом обробки проміжної продукції на імпортованому обладнанні, неузгоджене з іншими технологічними ланками, вимагає величезних витрат щодо зміни параметрів на інших ділянках технологічного ланцюга. Проблемною з точки зору технологічної несумісності обладнання є система стандар-

тів, прийнятих у нас і на Заході. Крім вищезгаданих факторів, не можна не врахувати те, що продукція українського машинобудування є відносно дешевою за імпортні аналоги, але менш конкурентоспроможною.

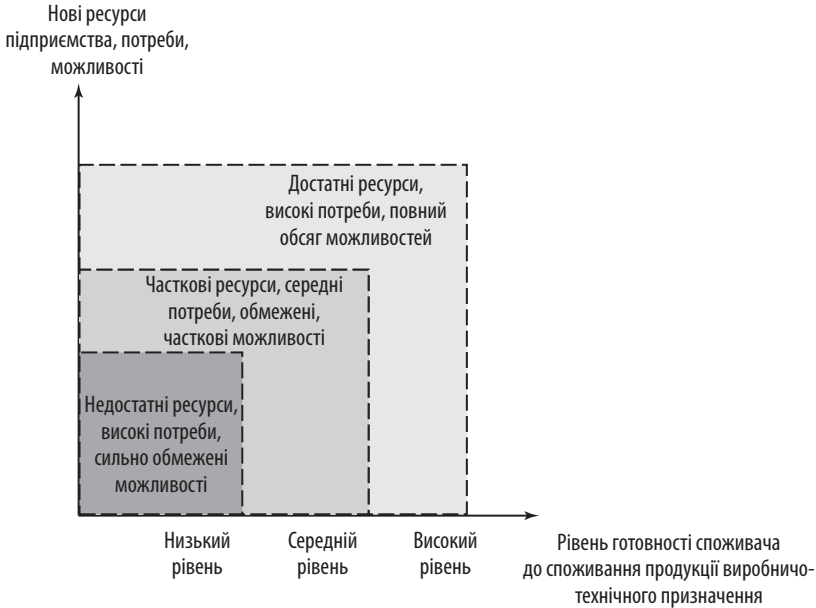


Рис. 3.26. Якісна характеристика рівнів готовності споживачів

Як вже відзначалось, група підприємств з порядковими номерами 32, 36, 37, 39, 40 мають найбільші показники готовності до споживання продукції виробничо-технічного призначення, вони є найбільш привабливими підприємствами з погляду побудови довгострокової взаємодії, співпраці. Але чи захочуть вони використовувати саме продукцію національного виробництва залишається питання, тому першорядними завданнями перед українськими виробниками залишається модернізація виробництва, залучення інвестицій, розробка та впровадження нових конструкторських рішень, відродження конструкторських бюро та залучення висококваліфікованого персоналу, розробка нових систем управління, оптимізація виробництва та ін. Такі заходи не тільки нададуть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств, збільшити їх прибутки, потенціали, розширити партнерські зв'язки, але й забезпечити зростання промисловості України в цілому та покращити її економічне становище.

Отже, у результаті апробації доведено, що запропонований методичний підхід є дієвим, має наукову новизну та практичну значущість щодо оцінки готовності

промислового підприємства до використання продукції виробничо-технічного призначення.

Можливість використання на практиці суб'єктами господарювання методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості партнерів, готовності споживачів до використання продукції виробничо-технічного призначення перевірялась на прикладі підприємств машинобудівної галузі – складної комплексної галузі промисловості та водночас надзвичайно важливої в економічному розвитку країни.

Розглядаючи промислове підприємство у складі системи «споживач – підприємство – партнер» слід враховувати, що одне і те саме підприємство може виступати в якості виробника, партнера та споживача продукції виробничо-технічного призначення. Отже, з позиції формування і реалізації стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства пропонується наступний концептуальний підхід щодо визначення позиції промислового підприємства у конкурентному середовищі на прикладі підприємств машинобудівної галузі.

Спозиціонуємо промислове підприємство у тривимірному просторі станів за такими осями координат: готовність споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення (ГС), бізнесова привабливість партнера (ПП) та конкурентоспроможність підприємства (КП). Кожна вісь координат має три інтервали: низький, середній та високий, межі яких були визначені на основі методу нечітких множин за базовим 2009 р. та зведені в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Межі класів інтегральних оцінок конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача-підприємства згідно з побудованими функціями приналежності

| Осі координат | Кількісні значення меж якісних ознак | | |
|--|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| | Клас низького рівня | Клас середнього рівня | Клас високого рівня |
| Конкурентоспроможність підприємства | 0–0,31 | 0,32–0,49 | 0,50–1 |
| Бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці | 0–0,31 | 0,32–0,50 | 0,51–1 |
| Готовність споживачів до споживання | 0–0,42 | 0,43–0,66 | 0,67–1 |

Простір станів промислового підприємства з ребрами у три інтервали набуває вигляд кубу (рис. 3.27).

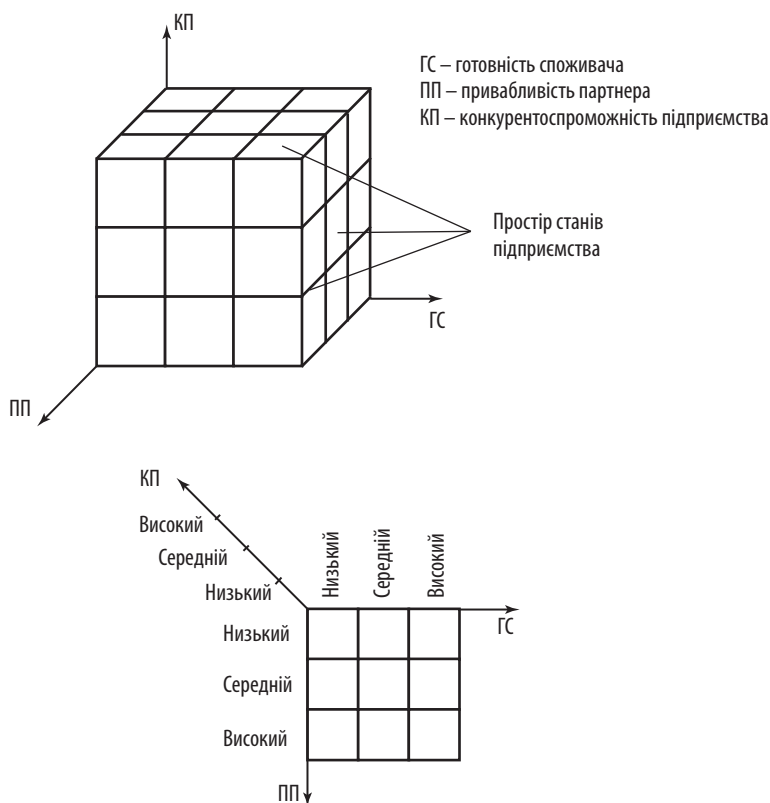


Рис. 3.27. Узагальнений вигляд простору станів промислового підприємства в конкурентному середовищі

Кожне підприємство віднесімо до певної частини створеного даними осями координат простору на основі визначення координат, що відповідають значенням його характеристик (інтегральні показники конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача-підприємства продукції виробничо-технічного призначення до споживання). На рис. 3.28–3.30 представлено розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів за 2007 – 2009 рр. відповідно, вказано порядковий номер підприємства та питома вага групи підприємств, яка потрапила в певну зону кубу (квадрант), в загальному обсязі досліджених промислових підприємств. Квадранти позначені номером в колі.

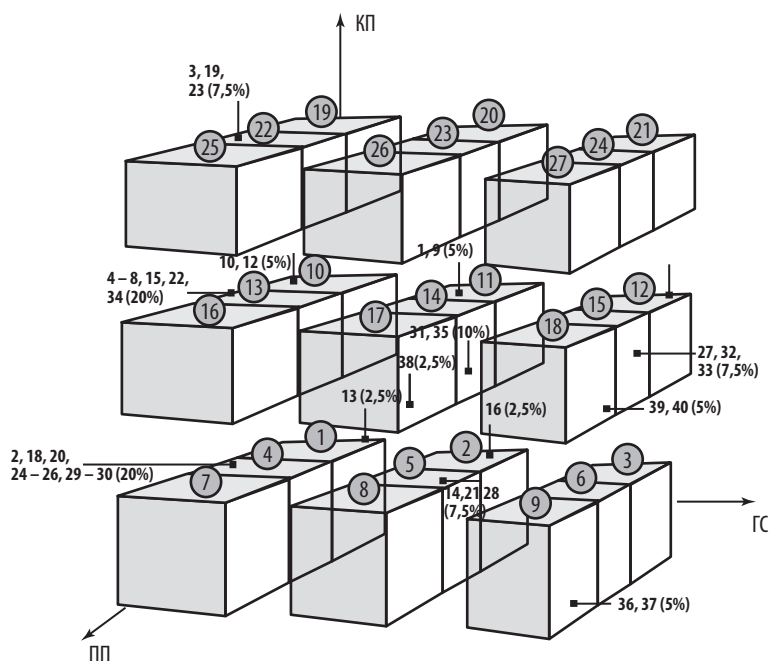


Рис. 3.28. Розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів станом на 2007 р.

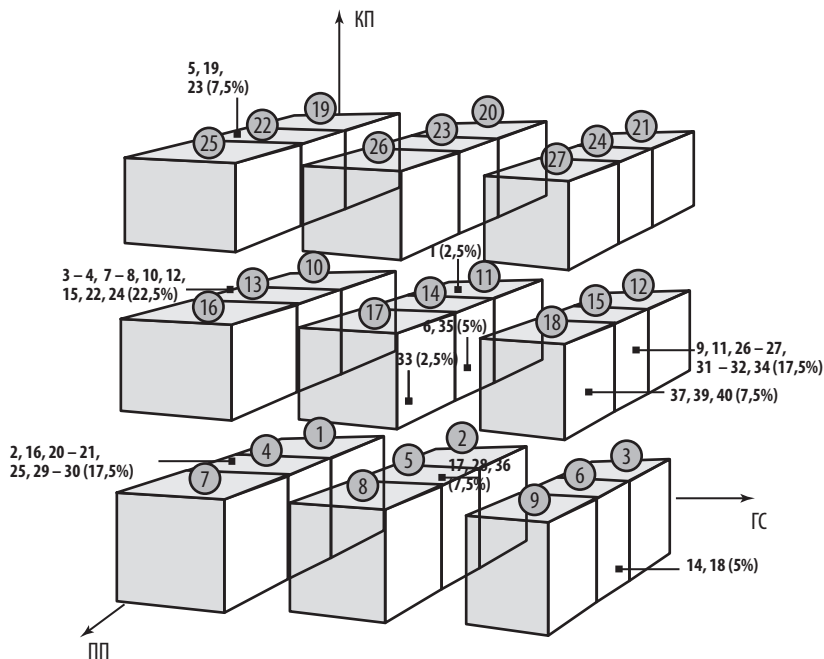


Рис. 3.29. Розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів станом на 2008 р.

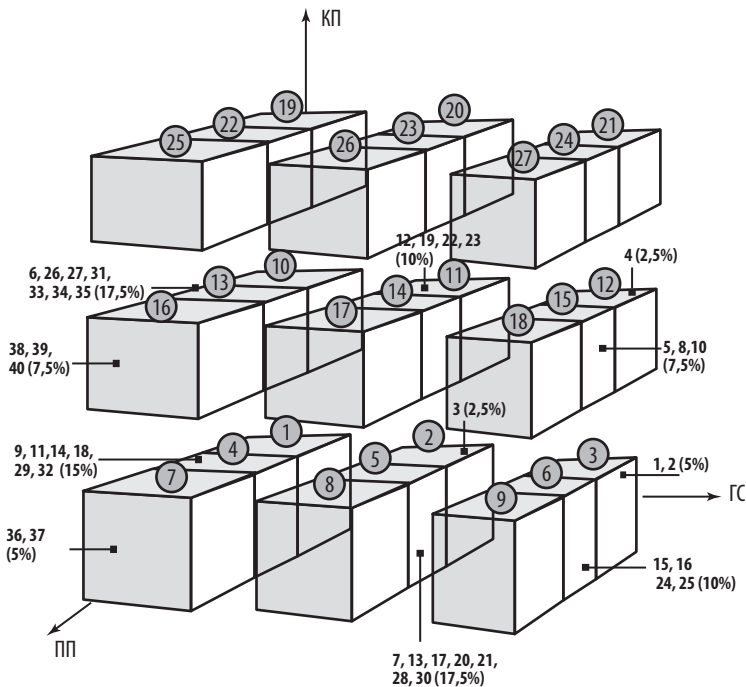


Рис. 3.30. Розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів станом на 2009 р.

У результаті розподілу промислових підприємств до тієї або іншої зони у кубі просторів станів отримаємо характеристику стану підприємства і відповідно до цього визначимо ефективні стратегії – корпоративну, конкурентну та функціональну (табл. 3.24)

На підставі результатів розподілу промислових підприємств за квадрантами куба простору станів (табл. 3. 24), можна зробити такі висновки та пропозиції:

- станом на 2007 р. 30% розглянутих вітчизняних промислових підприємств машинобудівного комплексу знаходились у кризовому становищі. До складу даної групи входять ті підприємства, що мають одночасно низький рівень складових конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача або комбінацію середнього чи високого та двох низьких рівнів цих складових. У 2008 р. цей показник зменшився на 12,5% та склав 17,5 %, а у 2009 р. питома вага цієї групи підприємств знов досягла рівня 2007 р. та склала 30% від загальної кількості досліджених підприємств. Дані підприємства перш за все потребують державної підтримки – реально працюючих державних програм виведення галузі з кризи. Теж саме стосується й останніх 70% працюючих промислових підприємств (2009р.).

Таблиця 3.24

Результати розподілу промислових підприємств машинобудівного комплексу за квадрантами куба простору станів

| Квадрант | Рівень конкурентоспроможності | Рівень бізнесової привабливості партнера | Рівень готовності споживача | Рік дослідження | Порядковий номер підприємства | Питома вага в загальному обсязі, % | Характеристика стану підприємства | Стратегія |
|----------|-------------------------------|--|-----------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
| 1 | низький | низький | низький | 2007 | 13 | 2,5 | Стан кризи, велика загроза ліквідації. Потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети – виходу з кризи і стабілізації положення. Можливе залучення позикових коштів. Загроза ліквідації може бути подолана | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 2 | низький | низький | середній | 2007 | 16 | 2,5 | Стан кризи, велика загроза ліквідації, існує значна потреба у підвищенні конкурентоспроможності продукції, стабільності положення підприємства та необхідна активізація взаємодії з партнерами та споживачами-підприємствами. Загроза ліквідації може бути подолана | Використання класичних маркетингових методів, перевірених досвідом Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | 3 | 2,5 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|---|---------|----------|----------|------|---------------------------|------|--|--|
| 3 | низький | низький | високий | 2007 | - | 0 | Стан кризи, є загроза ліквідації чи реорганізації, існує значна потреба у підвищенні конкурентоспроможності продукції, стабільності положення підприємства та необхідна активізація взаємодії з партнерами. Загроза реорганізації може бути нездоланною. Потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна або інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | 1, 2 | 5 | | |
| 4 | низький | середній | низький | 2007 | 2, 18, 20, 24–26, 29–30 | 20 | Стан кризи, велика загроза ліквідації, необхідно збільшити конкурентоспроможність продукції та активізувати взаємодію з партнерами та споживачами-підприємствами. Загроза ліквідації може бути подолана | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна |
| | | | | 2008 | 2, 16, 20, 21, 25, 29–30 | 17,5 | | |
| | | | | 2009 | 9, 11, 14, 18, 29, 32 | 15 | | |
| 5 | низький | середній | середній | 2007 | 14, 21, 28 | 7,5 | Стан кризи, є загроза ліквідації чи реорганізації, необхідність у перегляді асортиментної політики, якості продукції та ін., активізувати заходи, покликані підвищити конкурентоспроможність продукції | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна або інноваційна |
| | | | | 2008 | 28, 36, 17 | 7,5 | | |
| | | | | 2009 | 7, 13, 17, 20, 21, 28, 30 | 17,5 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|---|---------|----------|----------|------|----------------|----|--|--|
| 6 | низький | середній | високий | 2007 | - | 0 | Стан кризи, загроза реорганізації є реальною, низький рівень конкурентоспроможності підприємства, але за рахунок формування і розвитку стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами, можливе його збільшення та як наслідок покращення стану підприємства в цілому | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | 14, 18 | 5 | | |
| | | | | 2009 | 15, 16, 24, 25 | 10 | | |
| 7 | низький | високий | низький | 2007 | - | 0 | Стан кризи, є загроза ліквідації чи реорганізації, неконкурентоспроможне виробництво, необхідно підвищення стабільності положення підприємства та активізація взаємодії із споживачами | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна або інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | 36, 37 | 5 | | |
| 8 | низький | високий | середній | 2007 | - | 0 | Загроза реорганізації. Існує можливість досягнення стану стабільності. Підприємство потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення основних цілей підприємства – підвищення конкурентоспроможності, розвитку та підтримки стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами, створення системи «споживач – підприємство – партнер» | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|----------|---------|----------|------|--------|-----|---|--|
| 9 | низький | високий | високий | 2007 | 36, 37 | 5 | Загроза реорганізації може бути подолана шляхом концентрації усіх ресурсів підприємства, стає можливим досягнення стану стабільності. Основне проблемне завдання – підвищення конкурентоспроможності продукції. Основна мета підприємства – формування і розвиток стабільних взаємодій з іншими учасниками створення споживацької цінності – споживачами та партнерами, створення системи «споживач – підприємство – партнер» | Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна стратегія – виживання; Конкурентна маркетингова стратегія – функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 10 | середній | низький | низький | 2007 | 10, 12 | 5 | Стан підприємства стабільний, подальший розвиток можливий. Перехід до етапу нарощування потенціалу. Великі витрати на розвиток маркетингової діяльності: залучення високопрофесійних фахівців, випробування нових маркетингових методів. Основне проблемне завдання – розвиток взаємодії з іншими учасниками створення споживацької цінності – партнерами та споживачами | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна або інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 11 | середній | низький | середній | 2007 | 1, 9 | 5 | Стан підприємства стабільний, подальший розвиток можливий. Тиск з боку конкурентів. Існує необхідність активізації взаємодії | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна або соціальна стратегія; |
| | | | | 2008 | 1 | 2,5 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|----------|----------|----------|------|------------------------------------|------|---|---|
| | | | | | | | з іншими учасниками створення споживачької цінності – підприємствами-споживачами | Конкурентна маркетингова стратегія – па- ритету; Функціональна маркетингова стратегія – імі- тація або інноваційна |
| 12 | середній | низький | високий | 2007 | - | 0 | Стан підприємства стабільний, явна тенденція подальшого розвитку, необ- хідність активізації взаємодії з іншими учасниками створення споживачької цінності – партнерами | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економіч- на або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – па- ритету; Функціональна маркетингова стратегія – пе- реважно інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | 4 | 2,5 | | |
| 13 | середній | середній | низький | 2007 | 4, 5–8, 15, 22, 34 | 20 | Стан підприємства стабільний, подаль- ший розвиток можливий, можливе нарощування потенціалу, необхідність активізації взаємодії з іншими учасни- ками створення споживачької цінно- сті – підприємствами-споживачами | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – па- ритету; Функціональна маркетингова стратегія – імі- тація або інноваційна |
| | | | | 2008 | 3–4, 7–8, 10, 12, 15, 22, 24 | 22,5 | | |
| | | | | 2009 | 6, 26, 27, 31, 33, 34, 35 | 17,5 | | |
| 14 | середній | середній | середній | 2007 | 11, 17, 31, 35 | 10 | Стан підприємства стабільний, явна тенденція подальшого розвитку, можливість швидкого нарощення потенціалу, підвищення стабільності положення та активізації взаємодії з іншими учасниками створення спо- живачької цінності – споживачами та партнерами | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економіч- на або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – па- ритету; Функціональна маркетингова стратегія – пе- реважно інноваційна |
| | | | | 2008 | 6, 35 | 5 | | |
| | | | | 2009 | 12, 19, 22, 23 | 10 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|----------|----------|----------|------|---------------------------|------|---|---|
| 15 | середній | середній | високий | 2007 | 27, 32, 33 | 7,5 | Стан підприємства стабільний, максимальний рівень розвитку підприємства поза системою «споживач – підприємство – партнер», формування і розвиток стабільних взаємовідносин з іншими учасниками створення споживацької цінності – споживачами та партнерами, створення системи «споживач – підприємство – партнер» | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | 26, 9, 11, 27, 31, 32, 34 | 17,5 | | |
| | | | | 2009 | 5, 8, 10 | 7,5 | | |
| 16 | середній | високий | низький | 2007 | - | 0 | Стан підприємства стабільний, явна тенденція подальшого розвитку, можливість швидкого нарощення потенціалу, підвищення стабільності положення та активізації взаємодії з іншими учасниками створення споживацької цінності – споживачами | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | 38, 39, 40 | 7,5 | | |
| 17 | середній | високий | середній | 2007 | 38 | 2,5 | Стан підприємства стабільний, максимальний рівень розвитку підприємства поза системою «споживач – підприємство – партнер». Розвиток стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами, створення системи «споживач – підприємство – партнер» | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | 33 | 2,5 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|----------|---------|----------|------|------------|-----|--|--|
| 18 | середній | високий | високий | 2007 | 39, 40 | 5 | Стабільний стан підприємства. Стає можливим швидкий перехід до етапу максимуму потенціалу та досягнення лідерства на ринку. Прогресивне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності: постійні випробування нових маркетингових методів. Підтримка стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами, створення системи «споживач – підприємство – партнер» | Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | 37, 39, 40 | 7,5 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 19 | високий | низький | низький | 2007 | - | 0 | Лідер ринку за конкурентоспроможністю. Основне проблемне завдання – розвиток взаємодії з іншими учасниками створення споживацької цінності – партнерами та споживачами. Великі витрати на розвиток маркетингової діяльності. Велика соціальна відповідальність перед суспільством | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 20 | високий | низький | середній | 2007 | - | 0 | Лідер ринку за конкурентоспроможністю, є перспективи побудови системи «споживач – підприємство – партнер». Існує необхідність активізації взаємодії з іншими учасниками створення споживацької цінності – підприємствами-споживачами | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|---------|----------|----------|------|-----------|-----|--|---|
| 21 | високий | низький | високий | 2007 | - | 0 | Підприємство пропонує продукцію з високим рівнем конкурентоспроможності. Існує необхідність активізації взаємодії із партнерами та підтримки стабільності взаємин із споживачами. Спостерігається рівномірне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності та підвищення соціальної відповідальності перед суспільством. Є можливість переходу до другого етапу формування системи «споживач – підприємство – партнер»: приєднання споживача, що ще не входить до даної системи | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 22 | високий | середній | низький | 2007 | 3, 19, 23 | 7,5 | Лідер ринку за конкурентоспроможністю. Є можливість переходу до першого етапу формування системи «споживач – підприємство – партнер»: об'єднання зі споживачем чи партнером. Існує необхідність активізації взаємодії з іншими учасниками створення споживачької цінності – підприємствами-споживачами | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна |
| | | | | 2008 | 5, 19, 23 | 7,5 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 23 | високий | середній | середній | 2007 | - | 0 | Підприємство пропонує продукцію з високим рівнем конкурентоспроможності. Є можливість подальшого нарощення потенціалу та активізації взаємодії з іншими учасниками ство | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, соціальна стратегія; |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Продовження табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|---------|----------|---------|------|---|---|---|--|
| | | | | | | | рення споживацької цінності – споживачами та партнерами. Перехід до другого етапу формування системи «споживач – підприємство – партнер»: присіднання споживача чи партнера, що ще не входить до даної системи, є реальним | Конкурентна маркетингова стратегія – ліберства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| 24 | високий | середній | високий | 2007 | - | 0 | Лідер ринку, побудову системи «споживач – підприємство – партнер» завершено. Підтримка стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – ліберства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 25 | високий | високий | низький | 2007 | - | 0 | Лідиріє на ринку за рівнем конкурентоспроможності. Підприємство знаходиться на першому етапі побудови системи «споживач – підприємство – партнер». Є можливість подальшого нарощення потенціалу. Існує необхідність у активізації взаємодії із споживачами. Можливість переходу до другого етапу формування системи «споживач – підприємство – партнер»: присіднання споживача чи партнера, що ще не входить до даної системи, є реальною | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – ліберства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Закінчення табл. 3.24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 |
|----|---------|---------|----------|------|---|---|---|--|
| 26 | високий | високий | середній | 2007 | - | 0 | Підприємство є лідером ринку. Розвиток стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами, завершення створення системи «споживач – підприємство – партнер» | Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |
| 27 | високий | високий | високий | 2007 | - | 0 | Лідер ринку. Підприємство знаходиться на завершальному етапі побудови системи «споживач – підприємство – партнер». Перевагою підприємства є синергетичні та мультиплікативні ефекти від функціонування системи «споживач – підприємство – партнер». | Корпоративні стратегії: прогресивний розвиток, переважне співробітництво з партнерами, інтенсивні комунікації зі споживачами, довгострокова стратегія, стратегія росту, стратегія диверсифікації за характером диверсифікації – в залежності від загальноринкової ситуації; Конкурентні стратегії: лідерство, диференціація чи цінове лідерство; Функціональна стратегія – інноваційна |
| | | | | 2008 | - | 0 | | |
| | | | | 2009 | - | 0 | | |

Слід зазначити, що хоча дані підприємства і мають досить гарні показники розвитку, стабільність функціонування без подальшої державної протекції вижити в сучасному конкурентному середовищі буде вкрай важко;

- для вищеназваних промислових підприємств дуже гостро стоїть ряд наступних проблем:
 - а) проблема кадрового забезпечення високотехнологічних виробництв. Нажаль, на сьогоднішній день немає системи, яка дозволила б готувати спеціалізованих інженерів, технологів та інших спеціалістів, здатних працювати із сучасними машинами та роботами;
 - б) низька мотивація працівників, незадовільні умови праці, низький рівень заробітної плати;
 - в) переоснащення виробництва;
 - г) підвищення продуктивності праці та якості продукції;
 - д) розвиток ряду нових виробництв, нових видів машин, устаткування, приладів і апаратів, нових засобів управління, автоматизації тощо;
 - е) ціноутворення. Більшість вітчизняних підприємств машинобудівної галузі використовують затратні методи ціноутворення, що часом призводить до несприйняття сформованого рівня ціни ринком;
 - ж) відсутність ефективної державної програми розвитку машинобудівної галузі країни, надання пріоритету з боку держави імпортній продукції тощо.

Як наслідок – низька конкурентоспроможність промислових підприємств (1, 2, 4, 5, 9 квадранти – 37,5% досліджених підприємств у 2007 р.; 4, 5, 6 квадранти – 30% підприємств у 2008 р.; 2, 3, 4 квадранти – 22,5 % промислових підприємств у 2009 р.), низький рівень готовності споживача-підприємства, що використовує продукцію виробничо-технічного призначення (1, 4, 10, 13, 22 квадранти – 57 % підприємств у 2007 р.; 4, 13, 22 – 47,5% у 2008 р.; 4, 7, 13, 16 квадранти – 45% підприємств станом на 2009 р.) та привабливості партнера (1, 2, 10, 11 квадранти – 15 % промислових підприємств станом на 2007 р.; 11 квадрант – 2,5% у 2008 р.; 2, 3, 12 квадранти – 10% підприємств у 2009р.)

- вирішення даних проблем можливе тільки за умов усебічного підходу: *по-перше*, саме підприємство розробляє ефективний стратегічний напрям розвитку своєї діяльності (комплекс корпоративної, конкурентної та функціональної стратегій) та *по-друге*, держава забезпечує можливість успішно функціонувати на промисловому конкурентному ринку вітчиз-

няним виробникам за допомогою програм розвитку машинобудівної галузі України;

- відповідно ідентифікованому місцю кожного досліджуваного підприємства у квадрантах куба простору станів визначено комплекс стратегій за такими зонами:

а) 2 – 7 квадранти – зона підприємств, які знаходяться на етапі, коли відбуваються деструктивні процеси, спад потенціалу, зменшення кількісних та погіршення якісних показників. Обрано стратегію регресивного розвитку, якій відповідають стратегія помірних комунікацій зі споживачем, тобто відносини між підприємством та споживачем є асиметричними з боку збільшення інформації про споживача, та стратегія точкових відносин з партнером, при якій партнер не входить до складу системи «споживач-підприємство», а лише частково з нею співпрацює; ані партнер, ані система «споживач – підприємство» майже не впливають один на одного; за необхідності відбувається зміна даного партнера на іншого без жодних збитків для системи «споживач – підприємство». Основна увага приділяється економічним здобуткам суб'єктів господарювання: прибуток, дохід, обсяг збуту, частка ринку та інші економічні показники (економічна стратегія). Конкурентна стратегія передбачає виживання. Підприємство використовує загальноприйняті і вже перевірені досвідом інших підприємств в даній галузі маркетингові методи (імітаційна стратегія);

б) 12 – 16 квадранти – зона підприємств, що знаходяться на етапі стабілізації потенціалу, це точка біфуркації у розвитку підприємства, для якої характерна можливість вибору подальшого напрямку розвитку. Необхідними є активні комунікації з боку споживача (інформаційне поле розподіляється симетрично між споживачем та підприємством) та співробітництва з боку партнера, тобто включення партнера у систему «споживач – підприємство – партнер» з деякими обмеженнями впливу на підсистему «споживач – підприємство», та можливістю виключення із системи з незначними збитками. Розвиток має або переважно економічну, або переважно соціальну спрямованість (здобутки суспільства, імідж, переваги персоналу, споживачів, екологічну безпеку та ін.). Підприємство займає приблизно однакову (рівну) позицію конкурентоспроможності порівняно з конкурентами (стратегія – паритету). Використовуються новітні

методи маркетингу, які ще не застосовуються в даній галузі, чи навіть розробка власних специфічних маркетингових методів або ж імітаційна маркетингова стратегія.

- в свою чергу державна програма підтримки машинобудівної галузі повинна вирішити наступні завдання:
 - 1) Передбачення компенсаційного кредиту для переоснащення виробництва.
 - 2) Розробка програм підготовки спеціалістів, що відповідатимуть вимогам сучасного ринку.
 - 2) Фінансування наукових досліджень, розробки нової перспективної конкурентоспроможної техніки.
 - 3) Підтримка винятково вітчизняного виробника державними програми, дотаціями та преференціями.
 - 4) Розробка та впровадження механізму захисту вітчизняного виробника від недобросовісної конкуренції з боку іноземних підприємств.

У перспективі необхідно розширювати асортимент високоякісної та високотехнологічної продукції машинобудування, розвивати та підтримувати партнерські програми між виробниками продукції виробничо-технічного призначення, програми споживацької лояльності, інтенсифікувати процеси переоснащення галузей промисловості, розвивати ряд нових машинобудівних галузей і виробництв, нових видів устаткування, апаратів, нових засобів управління, автоматизації тощо.

- найбільш привабливими, надійними та перспективними підприємствами з позиції побудови довгострокової та вигідної взаємодії на ринку машинобудівної продукції є підприємства з більшими рівнями конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення, а саме ті, що попали у 13 – 16 квадранти. Однак, жодне з цих промислових підприємств не має високої оцінки за усіма трьома показниками, що свідчить про деякі проблеми того чи іншого характеру.
- в більшості досліджені промислові підприємства станом на 2009 р. можна охарактеризувати як партнерів з середнім рівнем бізнесової привабливості (75%). Це передусім пов'язано із специфікою самої машинобудівної галузі. Адже численні підгалузі і виробництва цієї галузі, випускаючи продукцію виробничо-технічного призначення для різних галузей народного госпо-

дарства, об'єднують спільну сировину, технології, що використовується, та й продукція одного підприємства може представляти як кінцевий товар так і комплектуючі у виробництві іншого. Однак, судячи з того, що більша половина вітчизняних промислових підприємств 55% не в змозі запропонувати споживачам та потенційним партнерам продукцію високої якості, сучасних стандартів, споживачі вимушені шукати партнерів за межами країни. Саме тому високий рівень бізнесової привабливості партнера у 2009 р. мають лише 12,5 % досліджених підприємств, а низький рівень готовності споживачів сягає цілих 45%, ілюструючи ті підприємства, що не можуть дозволити собі купувати продукцію іноземного виробництва, та не згодні переплачувати за неякісну в межах країни або ж взагалі знаходяться в критичному стані, на грані банкрутства. Ті ж підприємства, що мають високий рівень споживацької готовності 25% та мають при цьому низький рівень конкурентоспроможності 15%, знаходяться також у складному становищі. Вони намагаються подолати стан кризи за допомогою концентрації всіх зусиль та ресурсів підприємства на активізації, розвитку та підтримці існуючих партнерських відносин. Розглядаючи підприємства-виробники (2009 р.), що складають 45% в загальному обсязі досліджених підприємств машинобудівного комплексу та мають середній рівень конкурентоспроможності, можна сказати, *по-перше*, 2,5% з них мають низький рівень бізнесової привабливості партнера та 25% – низький рівень споживацької готовності. Це ті підприємства, які виготовляють конкурентоспроможну продукцію, але не представляються перспективними та вигідними для вітчизняних виробників. Тому цим підприємствам слід в першу чергу звернути увагу на розвиток взаємодії з іншими учасниками створення споживацької цінності. *По-друге*, 35% підприємств у 2009 р. мають середній рівень бізнесової привабливості партнера та 10 % – середній рівень споживацької готовності. Ці підприємства та ті, які мають також високі показники рівнів готовності до споживання та бізнесової привабливості, становлять групу стабільно працюючих промислових підприємств машинобудівного комплексу, які вже сьогодні мають потенціал для подальшого успішного розвитку.

- аналіз динаміки розвитку промислових підприємств за період 2007–2009 рр. дозволив отримати наступні висновки:
 - а) станом на 2007 р. 37,5 % досліджених промислових підприємств машинобудівного комплексу мають низький рівень конкурентоспроможності, 55% – середній та 7,5% – високий рівень конкурентоспроможності. Питома вага підприємств з низьким рівнем бізнесової привабливості партнера складає 15%, з середнім – 72,5%. 12,5 % під-

приємств мають високий рівень бізнесової привабливості партнера. 55 % промислових підприємств має низький рівень готовності споживачів до використання продукції виробничо-технічного призначення, 27,5% має середній рівень готовності споживача, останні ж 17,5% підприємств мають високий рівень споживацької готовності.

б) 2008 р. характеризується збільшенням частки підприємств, що мають середній рівень конкурентоспроможності (60% досліджуваних підприємств) за рахунок зменшення кількості підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності та збільшенням на 10% питомої ваги підприємств з середнім рівнем бізнесової привабливості партнера за рахунок зменшення частки підприємств, що мали її низький рівень. Питома вага промислових підприємств, які мають високий рівень готовності до споживання продукції виробничо-технічного становища, у 2008 р. збільшується на 12,5% порівняно з 2007 р. за рахунок зменшення частки підприємств, що мали низький рівень споживацької готовності на 5% та зменшення частки підприємств із середнім рівнем готовності споживача на 7,5%.

в) 2009 р. в цілому характеризується зниженням рівнів конкурентоспроможності та привабливості партнера, активізацією процесів формування та розвитку стабільних взаємовідносин підприємства з іншими учасниками створення споживацької цінності.

- до групи підприємств, що мають однаковий рівень за трьома характеристиками (конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнера та готовність споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення) у 2007 р. входять підприємства з номерами 13, 11, 17, 31 та 35. Причому перше з них має найгірший стан поміж усіх підприємств (низький рівень за трьома складовими). Питома вага групи із середнім рівнем за складовими конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовністю споживача у 2007 р. складає 10 %. У 2008 р. даний показник зменшився до 5%. Станом на 2009 р. до групи підприємств рівнозначних у відношенні до партнерства, конкурентоспроможності та споживання входить знов таки 10 % підприємств з 40 досліджених, але в іншому складі. Жодне з визначених підприємств протягом трьох років не зуміло втримати збалансований розвиток за складовими конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовністю споживача. Підприємств з високими рівнями трьох складових не виявлено.

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудівного комплексу та розвиток стабільних взаємовідносин із споживачами та партнерами на взаємовигідних умовах надасть змогу не тільки вижити у кризових умовах підприємствам та налагодити успішне функціонування у конкурентному середовищі, але й підняти країну на новий рівень розвитку.

Запропонований підхід щодо визначення промислового підприємства у просторі станів з позицій конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності до споживання продукції виробничо-технічного призначення має практичну цінність з позиції формування та реалізації стратегічного розвитку підприємства та в процесі оцінки ступеню можливої співпраці іншими учасниками створення споживацької цінності (партнерів та споживачів).

Апробація даного методичного підходу доводить його універсальність щодо визначення положення будь-якого промислового підприємства з позиції конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та споживацької готовності.

Висновки до третього розділу

Отже, було зроблено такі висновки за третім розділом

1. Інтенсивність конкуренції, високий рівень ризику, невизначеність та швидкоплинність ринкових відносин – усе це змушує промислові підприємства шукати нові шляхи для забезпечення їх ефективного функціонування, розширення бізнесу, одержання прибутку. На сьогодні актуальною є тенденція, яка спрямована на розвиток та побудову індивідуальних, довгострокових відносин між підприємством, споживачем і партнером. Така взаємодія в системі сприяє винятковій успішності підприємства на ринку за рахунок отримання додаткових переваг.

2. На підставі результатів проведеного аналізу літературних джерел щодо різниці між поняттями «лояльність» та «готовність» було доведено, що лояльність – це пасивний показник, а готовність – це показник, який включає в себе показник лояльності, а також є активним за своєю сутністю. Активність у даному випадку передбачає наявність фінансових ресурсів. Іншими словами, лояльність – це ніби елемент переходу до стану готовності за наявності фінансових ресурсів на придбання продукції, а також займання активної позиції підприємства. Потреба у фінансових ресурсах зумовлює оновлення основних фондів, появу вільних ресурсів а також розробку та реалізацію інноваційної стратегії.

3. Було доведено, що поняття лояльність у застосуванні на промисловому ринку не має ніякого економічного підґрунтя. Тому було запропоновано ви-

ключно для промислового споживача показник «готовність споживача», який відображує необхідність у споживанні й використанні певної продукції підприємства, що має споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб – споживачів науково-технічної продукції підприємства.

4. Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «готовність споживача» дало можливість з'ясувати, що проблемі вивчення готовності промислового споживача приділяється незначна увага, а в основному більшість методів, моделей, розрахунків показників розробляються для споживчого ринку й ураховують специфіку, характеристики й фактори впливу тільки даного ринку. Більшість відомих фахівців у галузях менеджменту й маркетингу використовують термін «лояльність» для обох типів ринку й тільки деякі з них інтерпретують його з поняттям «готовність».

5. На підставі проведеного аналізу літературних джерел щодо визначення поняття «готовність споживачів» сформульовано власне визначення категорії «готовність споживачів», яке раніше не використовувалося, як усвідомлена необхідність у споживанні й використанні певної продукції підприємства, що має споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб – споживачів науково-технічної продукції підприємства.

6. Проведені дослідження показали, що на сьогодні не існує такого єдиного підходу до аналізу й вибору споживача на промисловому ринку, який урахував би усі особливості бізнес-середовища, причому з використанням системи показників, що мають як економічний сенс, так і відображують маркетингові характеристики. Тому у роботі було визначено, що у системі взаємовідносин між підприємством, споживачем та партнером істотний вплив мають такі чинники: фінансовий стан, організаційна структура підприємства, організація управління й виробництва, організація людських ресурсів.

З урахуванням складної природи готовності споживача, що проявляється у її сутнісному підґрунті, запропоновано дворівневу систему показників оцінки готовності споживача, перший рівень якої включає показник активної потреби у споживанні та прагнення придбати продукцію, можливість придбати продукцію, можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі та можливість збуту готової продукції, другий – показники маркетингової складової, показники економічних результатів господарювання підприємства та показники організації функціонування підприємства.

Маркетингову складову (лояльність) оцінюють наступним переліком показників: активність споживача, рівень утримання нових споживачів, рівень утри-

мання клієнтів, частка витрат споживача на продукцію підприємства у загальній вартості придбання продукції, частота покупок за період та середня сума покупки.

Економічні результати господарювання підприємства характеризують не тільки економічний і фінансовий стан підприємства; вони відображують і виробничу діяльність, її продуктивність, показники збуту й просування товарів.

У напрямку організації функціонування підприємства доцільно проаналізувати показники за такими групами: організаційна структура, організація праці та склад людських ресурсів, організація використання інноваційних ресурсів, а також організація управлінської діяльності на підприємстві.

Запропонована система показників для оцінки готовності споживачів дозволить вирішити проблему відсутності єдиного методичного підходу до оцінки виділених показників.

Запропонований методичний підхід до визначення готовності промислового підприємства щодо співпраці з іншим підприємством дозволяє, враховуючи показники діяльності підприємства-споживача, оцінити його спроможність та наявність необхідних можливостей використовувати та збувати продукцію, що необхідно для налагодження відносин і ділового партнерства.

Методичний підхід до оцінки готовності споживачів промислових підприємств було апробовано шляхом застосування його до оцінки готовності споживачів 40 працюючих промислових підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону.

За результатами розрахунків інтегральних оцінок готовності споживача до використання продукції зроблено наступні висновки:

- серед досліджених 40 промислових підприємств станом на 2009 р. 25% підприємств мають високий рівень готовності споживача, 30% – середній рівень та 45% низький. У 2007 – 2008 рр. питома вага підприємств з низьким рівнем готовності до споживання продукції складала дещо більший відсоток: 55% та 50%. Частка підприємств з високим рівнем готовності споживачів у 2008 р. була на 5% більше ніж у 2009 р. (30%), тоді як у 2007р. вона складала лише 17,5 % від загальної кількості підприємств;
- група підприємств 32, 37, 39 – 40 мають найбільші показники готовності до споживання продукції виробничо-технічного призначення протягом трьох років. Однак жодне з підприємств протягом 2007 – 2009 рр. не змогло утримати рівень готовності споживача на єдиному рівні;
- до підприємств з найбільшими темпами зростання показника готовності споживача віднесені підприємства з порядковими номерами 19, 22, 24–26.

Середній темп зміни рівня готовності споживача даних підприємств 2008 р. до 2007 р. складає 0,153, при чому 35 % підприємств зменшили протягом даного періоду свою споживацьку готовність, тоді як у 2009 р. порівняно з 2008 р. темп зміни готовності споживача до використання продукції склав 0,141. Питома вага підприємств, які характеризуються зниженими рівнями готовності споживача в даному разі набула значення 25%;

- найменше значення показника готовності споживача має підприємство 2. Рівень його споживацької готовності на 2009 р. складає 0,1206, у 2007–2008 рр. – 0,1073 та 0,2012 відповідно;
- спостерігається загальна нестабільність положення промислових підприємств на ринку. За три роки 95% підприємств змінили рівень готовності споживача до використання продукції за виділеними класами, при чому частка підприємств, у яких зменшився рівень готовності у 2009 р. порівняно з 2008 р. склала 27,5%. Питома вага підприємств, у яких спостерігалось падіння рівня готовності у 2008 р. порівняно з 2007 сягає 30% .

7. Теоретично обґрунтовано методичні положення щодо оцінки готовності споживачів-підприємств, що використовують продукцію виробничо-технічного призначення, а саме: запропоновано й обґрунтовано власне визначення поняття готовності промислового споживача; удосконалено модель підходів до оцінки готовності споживачів; запропоновано підхід до визначення готовності споживачів із використанням системи показників; сформовано систему показників для оцінки готовності споживачів; запропоновано й обґрунтовано методичний підхід до оцінки готовності підприємств-споживачів до використання продукції іншого підприємства у власному бізнес-процесі.

8. З позиції формування і реалізації стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства запропоновано концептуальний підхід щодо визначення позиції промислового підприємства у просторі станів з позицій конкурентоспроможності, бізнесової привабливості та готовності до споживання продукції виробничо-технічного призначення.

На підставі результатів розподілу промислових підприємств за квадрантами куба простору станів зроблено наступні висновки:

- станом на 2007 р. 37% розглянутих вітчизняних промислових підприємств машинобудівного комплексу знаходились на межі існування, у кризовому становищі. У 2008 р. цей показник зменшився на 7%, а у 2009 р. питома вага цієї групи підприємств збільшилася на цілих 18% порівняно з 2007 р. та склала 55% від загальної кількості. Ці та останні підприємства перш за

все потребують державної підтримки – реально працюючих державних програм виведення галузі з кризи;

- в наслідок існуючих проблем кадрового забезпечення високотехнологічних виробництв, використання застарілого обладнання підприємствами, неефективного ціноутворення та відсутності ефективної державної програми розвитку машинобудівної галузі країни значна кількість підприємств мають низький рівень конкурентоспроможності (1, 2, 4, 5, 9 квадранти – 37,5% досліджених підприємств у 2007 р.; 4, 5, 6 квадранти – 30% підприємств у 2008 р.; 2, 3, 4 квадранти – 22,5 % промислових підприємств у 2009 р.), низький рівень готовності споживача-підприємства, що використовує продукцію виробничо-технічного призначення (1, 4, 10, 13, 22 квадранти – 57% підприємств у 2007 р.; 4, 13, 22 – 47,5 % у 2008 р.; 4, 7, 13, 16 квадранти – 45% підприємств станом на 2009 р.) та привабливості партнера (1, 2, 10, 11 квадранти – 15 % промислових підприємств станом на 2007 р.; 11 квадрант – 2,5 % у 2008 р.; 2, 3, 12 квадранти – 10% підприємств у 2009 р.);
- вирішення даних проблем можливе тільки за умов усебічного підходу: *по-перше*, саме підприємство розробляє ефективний стратегічний напрям розвитку своєї діяльності (комплекс корпоративної, конкурентної та функціональної стратегій) та *по-друге*, держава забезпечує можливість успішно функціонувати на промисловому конкурентному ринку вітчизняним виробникам за допомогою програм розвитку машинобудівної галузі України;
- найбільш привабливими, надійними та перспективними підприємствами з позиції побудови довгострокової та вигідної взаємодії на ринку машинобудівної продукції є підприємства з більшими показниками конкурентоспроможності, бізнесової привабливості та споживчої готовності, а саме ті, що попали у 13 – 16 квадранти. Однак, жодне з цих промислових підприємств не має високої оцінки за усіма трьома показниками, що свідчить про деякі проблеми того чи іншого характеру;
- в більшості досліджені промислові підприємства станом на 2009 р. можна охарактеризувати як партнерів з середнім рівнем бізнесової привабливості (75%);
- більша половина вітчизняних промислових підприємств 55% не в змозі запропонувати споживачам та потенційним партнерам продукцію високої якості, сучасних стандартів, споживачі вимушені шукати партнерів за межами країни (високий рівень бізнесової привабливості у 2009 р. мають лише

12,5 % досліджених підприємств, а низький рівень готовності споживачів сягає цілих 45%);

- підприємства, що мають високий рівень споживацької готовності 25% та мають при цьому низький рівень конкурентоспроможності 15%, знаходяться також у складному становищі. Вони намагаються подолати стан кризи за допомогою концентрації всіх зусиль та ресурсів підприємства на активізації, розвитку та підтримці існуючих партнерських відносин;
- підприємства-виробники (2009р.), що складають 45% в загальному обсязі досліджених підприємств машинобудівного комплексу із середнім рівнем конкурентоспроможності мають низький рівень бізнесової привабливості партнера (2,5 % підприємств), та низький рівень споживацької готовності (25% підприємств);

35% підприємств у 2009 р. мають середній рівень бізнесової привабливості партнера та 10 % – середній рівень споживацької готовності.

- у 2007 р. 37,5 % досліджених промислових підприємств машинобудівного комплексу мають низький рівень конкурентоспроможності, 55 % – середній та 7,5 % – високий рівень конкурентоспроможності. Питома вага підприємств з низьким рівнем бізнесової привабливості партнера складає 15%, з середнім – 72,5%. 12,5 % підприємств мають високий рівень бізнесової привабливості партнера. 55 % промислових підприємств має низький рівень готовності споживачів до використання продукції виробничо-технічного призначення, 27,5 % має середній рівень готовності споживача, останні ж 17,5% підприємств мають високий рівень споживацької готовності. 2008 р. характеризується збільшенням частки підприємств, що мають середній рівень конкурентоспроможності (60% досліджуваних підприємств) за рахунок зменшення кількості підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності та збільшенням на 10% питомої ваги підприємств з середнім рівнем бізнесової привабливості партнера за рахунок зменшення частки підприємств, що мали її низький рівень. Питома вага промислових підприємств, які мають високий рівень готовності до споживання продукції виробничо-технічного становища, у 2008 р. збільшується на 12,5% порівняно з 2007р. за рахунок зменшення частки підприємств, що мали низький рівень споживацької готовності на 5% та зменшення частки підприємств із середнім рівнем готовності споживача на 7,5%.

2009 р. в цілому характеризується зниженням рівнів конкурентоспроможності та привабливості партнера, активізацією процесів формування та розвитку стабільних взаємовідносин підприємства з іншими учасниками створення споживацької цінності.

9. В результаті розподілу промислових підприємств до тієї або іншої зони у кубі просторів станів отримано характеристику стану підприємства і відповідно до цього визначено ефективні стратегії – корпоративну, конкурентну та функціональну.

10. Даний концептуальний підхід щодо визначення промислового підприємства у просторі станів з позицій конкурентоспроможності, бізнесової привабливості та готовності до споживання продукції виробничо-технічного призначення має практичну цінність з позиції формування та реалізації стратегічного розвитку підприємства та в процесі оцінки ступеню можливої співпраці іншими учасниками створення споживацької цінності (партнерів та споживачів).

Апробація даного методичного підходу доводить його дієвість щодо визначення положення будь-якого промислового підприємства з позиції конкурентоспроможності, бізнесової привабливості та споживацької готовності.

ВИСНОВКИ

В умовах економіки перехідного періоду складність і особливість управління підприємством зумовлені різким загостренням конкуренції і конфліктів, викликаних високим ступенем глобалізації й інтеграції світової економіки. Конкурентоспроможність підприємства стає однією з найважливіших складових успіху в сучасному ринковому середовищі. Поряд з цим проведений аналіз наукової літератури дозволив з'ясувати, що дотепер існує розбіжність у поглядах учених і результатах їх теоретичних і практичних напрацювань з питань конкурентоспроможності, має місце несистемний підхід до визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та встановлення рівня конкурентоспроможності. Усе це зумовлює необхідність удосконалення понятійного апарату категорії «конкурентоспроможність» та розробки відповідних моделей і методів кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для розуміння поняття «конкурентоспроможність» розглянуто низку словотворчих та похідних термінів, їх характер і взаємозв'язок. Змістоутворюючим терміном є «конкуренція» – атрибут ринкової економіки, фактор стимулювання господарської активності та збільшення позицій товару, підвищення якості пропонуваного товарів, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. Сукупність суб'єктів ринку і відносини між ними становлять конкурентне середовище. Позитивні відмінності від конкурентів, що дають змогу ефективніше вести конкурентну боротьбу, називають конкурентними перевагами. У довгостроковому періоді вони надають суб'єкту ринкових відносин можливість наростити стратегічний потенціал, тобто можливості, ресурси та нові шляхи досягнення стратегічних цілей. Принципи поведінки в конкурентному середовищі – це конкурентна стратегія. Кількісну та якісну характеристики конкурентоспроможності, що мають практичне значення, визначено як рівень конкурентоспроможності.

Згідно з результатами дослідження літературних джерел, конкурентоспроможність – це багаторівнева економічна категорія, що має властивість універсальності, поширюється як на об'єкти ринкових відносин (товар, послуга), так і на суб'єкти (організація, галузь, країна в цілому), перебуває в динамічному та нестійкому стані у зв'язку з мінливим конкурентним середовищем. Розмаїття існуючих підходів до трактування терміна «конкурентоспроможність» в економічній літературі найчастіше зумовлене: насамперед еволюцією економічної думки внаслідок еволюції ринкової економічної системи; особливостями постановки

завдання і мети дослідження; особливостями вибору предмета дослідження (товар, послуга); вибором суб'єкта конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава) та об'єкта конкуренції (попит, ринок, чинники виробництва – природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада); масштабом діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки); особливостями підходу до проблеми – широке та вузьке трактування; відсутністю ієрархії за рівнями управління (підприємство, галузь, регіон, країна); невідповідністю законам логіки сформульованих визначень (підміна одного поняття іншим, використання деяких логічних форм, схожих з визначенням, – опис, характеристика, порівняння тощо).

З урахуванням позитивних рис досліджених визначень та виявлених недоліків сформульовано власне визначення конкурентоспроможності підприємства через дефініцію його стану на прикладі підприємства: конкурентоспроможність підприємства – це стан суб'єкта господарювання, який відбивається у властивості конкурувати та дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або за більш привабливими (ефективними) умовами порівняно з іншими суб'єктами ринку. Важливою відмінністю даного визначення від існуючих раніше є підкреслення того, що конкурентоспроможність – це стан системи, а не властивість чи спроможність до конкуренції. Адже властивість чи спроможність можуть бути як набуті, так і втрачені, а підприємство протягом усього свого життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який може бути змінений, але не може бути втрачений.

Запропоновано графічне зображення наведеного визначення конкурентоспроможності підприємства за двома видами середовища – зовнішнім та внутрішнім (ресурсним). Цінність даного підходу полягає у можливості дослідити докорінно процес появи стану конкурентоспроможності в ринковому середовищі в той чи інший момент часу. Окрім цього, при дослідженні показників зовнішнього середовища може бути отримана як кількісна, так і якісна характеристики конкурентоспроможності.

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства й особливостей їх застосування дозволив:

- об'єднати всю множину методів визначення показника конкурентоспроможності в такі групи: матричні методи; інтегральний метод; методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на порівнянні з еталоном; методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою

часткою; методи на основі теорії рівноваги фірми і галузі; методи, що базуються на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи на основі теорії ефективної конкуренції; метод визначення позиції в конкуренції за стратегічним потенціалом підприємства; метод, заснований на теорії мультиплікатора;

- обґрунтувати застосування інтегрального методу оцінки як комплексного та водночас одного з найпростіших з погляду реалізації;
- встановити, що дотепер відсутні єдина номенклатура показників конкурентоспроможності та загальні методи об'єднання цих показників в один інтегральний кількісний показник;
- обґрунтувати необхідність застосування експертних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження факторів конкурентоспроможності дозволило зробити такі висновки:

- ряд учених-економістів виділяють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Причому до *перших* відносять ресурси підприємства, конкурентоспроможність продукції, стратегічний менеджмент та адаптаційні можливості підприємства; до *других* – зовнішніх факторів впливу – включають економічні, соціально-культурні, природно-екологічні, інноваційні. Зовнішнє середовище за ступенем масштабності впливу факторів поділяють на макро- (економічні, політико-правові, природно-екологічні, соціально-культурні фактори) та мікросередовище (конкурентне середовище, партнери, постачальники, споживачі, трудові ресурси, товари-замінники, інновації, інформаційні фактори, ресурси підприємства);
- найбільш питому вагу в загальній кількості виділених факторів мають такі, як конкурентоспроможність продукції, ресурси підприємства, канали розподілу, адаптаційні можливості, імідж, ефективна виробничо-господарська діяльність підприємства, ступінь задоволення споживача. Причому частина авторів розглядає конкурентоспроможність у двофакторному напрямку: «ефективна виробничо-господарська діяльність підприємства – ступінь задоволення споживача»;
- відмітним та новаторським слід уважати розуміння показника вартості підприємства як основного показника конкурентоспроможності;
- недостатньо опрацьованими є природо-екологічні, інституційні фактори, бар'єри входу/виходу на ринок як вузькі питання, що потребують окремих досліджень, та практична а оцінки факторів зовнішнього середовища;

- існує деяка плутанина та безліч підходів до класифікації показників, що значно ускладнює визначення інтегрального показника конкурентоспроможності;
- незважаючи на постійне вивчення факторів впливу на конкурентоспроможність, система показників залишається недосконалою, а визначення показника конкурентоспроможності – неповною або непрезентативною.

У результаті проведеного дослідження запропоновано системи показників конкурентоспроможності за двома напрямками: зовнішнього середовища, що включає загальні щодо ринку показники (ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єру, купівельна спроможність суб'єктів ринку) та показники макро- і мезосередовища бізнесу (політичні, інституційні, соціокультурні, економічні, екологічні) та внутрішнього середовища, до якого відносять фінансові ресурси, основні фонди, технологію, людські ресурси, інформаційно-інноваційні ресурси, управлінську діяльність та конкурентоспроможність продукції. Цінність даного підходу полягає у можливості дослідити і оцінити досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства в той чи інший момент часу.

Розроблено методичний підхід до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища.

З погляду системи «підприємство – споживач – партнер» конкурентоспроможність промислового підприємства подано через дефініцію стану суб'єкта, що пропонує продукцію виробничо-технічного призначення споживачеві-підприємству (підприємство як виробник), та стану суб'єкта, який заохочує потенційного партнера до приєднання і співпраці (підприємство як роботодавець та як партнер). Зроблено висновок про те, що визначення конкурентоспроможності за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища при розгляді підприємства з позицій виробника, роботодавця та партнера не втрачає своєї цінності та актуальності, а навпаки, даний підхід дозволяє отримати не тільки оцінку конкурентоспроможності підприємства за запропонованими системами показників але й визначити показники конкурентоспроможності у відповідності з положенням промислового підприємства на ринку враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Наголошено на тому, що проведення прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її факторів стає об'єктивною необхідністю для сучасного промислового підприємства та визначено, що одними з основних показників, які необхідно враховувати при прогнозуванні, є ступінь адаптивності та рівень чут-

ливості внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства до впливу зовнішніх факторів середовища.

Проблему якісного розмежування інтервалів конкурентоспроможності промислового підприємства вирішено за допомогою здобутків теорії нечітких множин. Визначення якісних меж конкурентоспроможності промислового підприємства дозволило означити характер подальших відносин з ним в залежності від рівня конкурентоспроможності (високий, середній чи низький) та розкрити перспективи подальшого функціонування промислового підприємства, визначити межі охоплення ним ринку.

Нова ринкова модель економіки, орієнтована на споживача, поставила нові вимоги до одного з основних учасників ринку – промислового підприємства. Виробник більше не диктує «правила гри»: він вимушений орієнтуватися на вимоги споживачів, налагоджуючи партнерські відносини не тільки з покупцями своєї продукції, але і з партнерами, які безпосередньо впливають на процес задоволеності кінцевого споживача і конкурентоспроможність підприємства в цілому. Разом з тим сучасний, перехідний період розвитку економіки України характеризується нестабільністю і постійними трансформаціями, тому перед промисловими підприємствами постають проблеми виживання та вибору напрямів розвитку. У таких умовах розвиток підприємства може бути забезпечений завдяки створенню додаткових конкурентних переваг шляхом узгодження власних інтересів з можливостями підприємства-партнера. Отже, однією з проблем розвитку є формування ефективної системи взаємовідносин підприємства з партнерами, що, у свою чергу, багато в чому залежить від рівня бізнесової привабливості партнерів. Існування зазначених проблем зумовлене недосконалістю теоретичних, методичних і методологічних засад формування ефективних взаємовідносин підприємства з партнерами та визначення бізнесової привабливості партнерів.

Розглянуто особливості функціонування промислових підприємств у сучасних умовах, що характеризуються підвищенням ролі партнерів у процесі створення споживацької цінності. Зроблено висновок про те, що промислове підприємство доцільно розглядати як елемент системи «споживач – підприємство – партнер».

На основі літературного аналізу виявлено, що концепція партнерського маркетингу, в процесі розвитку якої виділено п'ять підходів до визначення предмета маркетингу взаємовідносин – британський, північноамериканський, європейський, німецький та підхід групи ІМР, змінює традиційні цілі маркетингу – одержання максимального прибутку – на користь формування ефективних, взаємовигідних відносин з усіма учасниками ринкового середовища.

Розглянуто сутність понять «партнерство» та «привабливість» і запропоновано власне визначення бізнесової привабливості партнерів у контексті маркетингу як властивості підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці з випуску продукції або надання послуг. У ході даного дослідження виявлено, що бізнесова привабливість партнерів, разом з конкурентоспроможністю підприємства, виступає основою ефективної взаємодії підприємств-партнерів, а, як наслідок, і основою створення додаткової споживацької цінності. У зв'язку з цим бізнесову привабливість партнерів можна визначити як фактор розвитку промислового підприємства. Детальний розгляд етапів життєвого циклу партнерства, процесів прийняття рішення про партнерство та формування партнерських відносин дозволив зробити висновок про те, що питання бізнесової привабливості партнерів є актуальним на будь-якому з цих етапів. Усі запропоновані новації ґрунтуються на ретельному дослідженні наукової літератури з питань бізнесової привабливості та партнерства і містять науково обґрунтовані пропозиції.

У результаті проведеного дослідження з'ясовано, що існує необхідність удосконалення підходів до оцінки ефективності партнерства. Адже аналіз літературних джерел показав, що немає єдності в підходах науковців до оцінки ефективності партнерів, жоден підхід не містить логічно побудованої системи показників для оцінки партнерства. У зв'язку з цим у межах роботи виконано уточнення класифікації підходів до оцінки партнерства та запропоновано новий підхід до оцінки бізнесової привабливості партнерів. Так, бізнесову привабливість партнерів запропоновано розглядати за такими аспектами: ресурсним, що характеризує загальну стійкість підприємства-партнера на ринку, та організаційно-управлінським, який відображує організаційну стабільність і рівень організаційної зрілості підприємства-партнера. Все це, разом з розробленою системою показників, дозволяє, певною мірою гарантувати правильність оцінки, а також реальність та обґрунтованість висновків і пропозицій за її результатами.

У ході подальшого дослідження було виділено й розроблено ключові положення та оцінки бізнесової привабливості партнерів. Ґрунтуючись на дослідженні наукових джерел інформації, визначено сім складових (груп факторів), що впливають на формування бізнесової привабливості партнерів. Так, фінансовий стан, структура основних фондів, людські ресурси, інноваційна діяльність та інформаційна взаємодія стосуються ресурсного аспекту оцінки бізнесової привабливості партнерів, тоді як організаційна структура та діяльність керівників – організаційно-управлінського аспекту. Запропонована в роботі система показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів ґрунтується на таких принципах: комплекс-

сного підходу; достатньої множинності показників; ефективного поєднання формалізованої оцінки і неформального підходу. Використання запропонованої сукупності принципів потрібне для ефективного й обґрунтованого впровадження засад методичного підходу до оцінки бізнесової привабливості партнерів.

Теоретичний аналіз дозволив сформулювати й обґрунтувати припущення, що грамотно і своєчасно проведена оцінка бізнесової привабливості партнерів дозволяє використовувати її як ефективний інструмент поліпшення комерційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності цього суб'єкта господарювання.

На основі викладених теоретичних та методологічних положень було розроблено методичний підхід до визначення бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними, який включає у розрахунок інтегральної оцінки бізнесової привабливості партнерів на основі експертного оцінювання. Даний підхід є науково обґрунтованим і дозволяє, враховуючи показники діяльності підприємства-партнера, оцінити спроможність підприємства-партнера щодо задоволення потреб підприємства-виробника, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо подальших відносин підприємства з даним партнером, за рахунок чого відбувається інтенсифікація розвитку підприємства.

Проблему якісного розмежування інтервалів бізнесової привабливості партнерів, як і в разі визначення якісних меж конкурентоспроможності промислового підприємства, вирішено за допомогою здобутків теорії нечітких множин. Установлення якісних меж бізнесової привабливості партнерів дозволило визначити певні типи відносин між партнерами залежно від рівня бізнесової привабливості.

В умовах трансформаційної ринкової економіки перед сучасними вітчизняними промисловими підприємствами серед численних проблем на перший план виходить найголовніша – виживання. Однією з причин появи проблеми виживання є те, що в умовах постійних змін зовнішнього середовища підприємство втрачає свого споживача, а для знаходження нового споживача або партнера потрібен час.

Дослідження в галузі промислового маркетингу звичайно покликані вирішувати питання, актуальні для маркетолога. Але на сьогодні для більшості підприємств України, які мають ринок збуту не тільки за кордоном, нагальним є вибір нового споживача та налагодження й побудова нових взаємовідносин. Тому у роботі було запропоновано нову у вирішенні згаданої проблеми за допомогою визначення показника готовності споживачів у суттєво новому підході, на основі якого можна виконати аналіз нового споживача як потенційного партнера на діловому просторі. Дана а становить практичну цінність, оскільки може бути впроваджена на практиці, що сприятиме істотному поліпшенню ділового підходу до вибору майбутнього споживача або партнера.

На основі літературного аналізу було виявлено, що існує відмінність у змісті понять «лояльність» та «готовність». Зокрема, було встановлено, що лояльність – це пасивний показник, а готовність – це показник, який містить показник лояльності, а також є «активним» у певному розумінні. Активність у даному випадку передбачає наявність фінансових ресурсів. Іншими словами, лояльність – це ніби елемент переходу до стану готовності за умови наявності фінансових ресурсів на придбання продукції, а також активної позиції підприємства. Потреба у фінансових ресурсах «провокує» оновлення основних фондів, знаходження вільних ресурсів та розробку інноваційної стратегії.

Крім того, було доведено, що поняття «лояльність» у застосуванні стосовно промислового ринку не має жодного економічного підґрунтя. Тому у роботі нами було запропоновано винятково для промислового споживача показник «готовність споживачів», який означає необхідність у споживанні й використанні певної продукції підприємства, що має споживчу користь для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб – споживачів науково-технічної продукції підприємства.

У результаті проведеного дослідження літературних джерел було сформульовано власне визначення поняття «готовність споживача». Також з аналізу літературних джерел було з'ясовано, що проблемі вивчення готовності промислового споживача приділяється незначна увага, а в основному більшість методів, моделей, розрахунків показників розробляються для споживчого ринку й ураховують специфіку, характеристики та фактори впливу тільки даного ринку. Більшість відомих фахівців у галузі менеджменту й маркетингу використовують поняття «лояльність» для обох типів ринку, і тільки деякі з них інтерпретують його з терміном «готовність».

У роботі було доведено, що на сьогодні не існує такого єдиного підходу до аналізу й вибору споживача на промисловому ринку, який враховував би усі особливості бізнес-середовища і в якому використовувалась би система показників, що включає як ті показники, що мають економічний сенс, так і маркетингові показники. З урахуванням складної природи готовності споживача, виявлених недоліків наведених систем показників запропоновано дворівневу систему показників оцінки готовності споживача, перший рівень якої розкриває сутність економічної категорії «готовність споживача», другий – представляє собою систему показників, які істотно впливають на взаємовідносини між підприємством, споживачем та партнером та є відображенням напрямків діяльності підприємства: організації його функціонування та економічних результатів його господарювання та його лояльності.

Перший рівень оцінки готовності споживача включає такі показники: активна потреба у споживанні та прагнення придбати продукцію, можливість придбати продукцію, можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі та можливість збуту готової продукції. *Другий* – з погляду організації функціонування підприємства доцільно розглядати з позицій організаційної структури, що склалася на підприємстві, її злагодженості і відповідності умовам, у яких працює підприємство; організації праці та складу людських ресурсів; організації використання інноваційних ресурсів; а також організації управлінської діяльності на підприємстві. З погляду економічного аналізу результатів господарювання підприємства слід брати до уваги показники фінансового стану, виробничої діяльності та показники збуту та просування товарів як складові маркетингової діяльності на підприємстві. Маркетингову складову (лояльність) оцінюють наступним переліком показників: активність споживача, рівень утримання нових споживачів, рівень утримання клієнтів, частка витрат споживача на продукцію підприємства у загальній вартості придбання продукції, частота покупок за період та середня сума покупки.

Запропонована система показників для оцінки готовності споживачів дозволить вирішити проблему відсутності єдиного методичного підходу до оцінки виділених показників.

Запропонований методичний підхід до визначення готовності промислового споживача до співпраці з даним або будь-яким іншим підприємством дозволяє, враховуючи показники діяльності підприємства-споживача, оцінити його спроможність та наявність можливості використовувати та збувати певну продукцію, що є необхідною умовою налагодження стосунків і ділового партнерства.

Наукова новизна даного розділу полягає в теоретичному обґрунтуванні методичних положень щодо оцінки готовності споживачів, а саме: запропоновано й обґрунтовано власне визначення понять, що стосуються категорії «готовність промислового споживача»; удосконалено модель підходів до оцінки готовності споживачів; запропоновано методичний підхід до визначення готовності споживачів з використанням дворівневої системи показників; сформовано систему показників щодо оцінки готовності споживачів; запропоновано й обґрунтовано методичний підхід до визначення готовності споживачів до використання продукції іншого підприємства у власному бізнес-процесі.

В ході подальшої роботи було запропоновано методичний підхід до визначення положення будь-якого промислового підприємства з позиції конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності підприємства-споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення, що

дозволяє визначати комплекс корпоративної, конкурентної та функціональної стратегій промислового підприємства відповідно до його стану на основі визначених оцінок складових.

Розроблений методичний підхід було апробовано на 40 промислових підприємствах машинобудівної галузі України, в результаті чого доведено його дієвість та практичну цінність з позиції формування та реалізації стратегічного розвитку підприємства та в процесі оцінки ступеню можливої співпраці з іншими учасниками створення споживацької цінності – партнерами та споживачами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] : монографія / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.
2. Говорова, Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики [Текст] / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 25–37.
3. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изда-во Восточно-Укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
4. Зулькарнаев, И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4 (24). – С. 17–27.
5. Ермолов, М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара [Текст] / М. О. Ермолов // Как продать ваш товар на внешнем рынке : справочник. – М. : Мысль, 1990. – С. 228–241.
6. Гранатуров, В. М. Усовершенствование системы определений в сфере конкурентоспособности [Текст] / В. М. Гранатуров, В. М. Осипов // Економіка промисловості. – Донецк, 2005. – № 3. – С. 143–151.
7. Осипов, В. Н. Оценка конкурентоспособности продукции производственного назначения [Текст] / В. Н. Осипов, В. А. Диленко, А. А. Стрелец. – Одесса : Ин-т проблем рынка и экон.-экол. исслед. НАН Украины, 2001. – 152 с.
8. Петров, В. Конкурентоспособность [Текст] / В. Петров // РИСК. – 1999. – № 4. – С. 4–13.
9. Воронов, А. Конкуренция в XXI веке [Текст] / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16–24.
10. Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
11. Роль держави у довгостроковому економічному зростанні [Текст] / за ред. Б. Є. Кваснюка. – К. : ІЕП, 2003. – 343 с.
12. Рикардо, Д. Начало политической экономии и налогового обложения [Текст] : сб. соч. : в 5 т. / Д. Рикардо. – М. : Госполитиздат, 1941. – Т. 1. – 280 с.

13. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] : пер. с англ. / А. Смит. – М. : Наука, 1992. – 572 с.
14. Долинская, М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст] / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Изд-во стандартов, 1991. – 128 с.
15. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия [Текст] : в 4 т. / гл. ред. А. М. Румянцев. – М. : Сов. энциклопедия, 1975. – Т. 2. – 560 с.
16. Краткий экономический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Ин-т новой экономики, 2001. – 1088 с.
17. Економічна енциклопедія [Текст] : у 3 т. – Т.1 / редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2000. – 864 с.
18. Азоев, Г. А. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. А. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 256 с.
19. Попов, С. А. Стратегическое управление [Текст] : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
20. Porter, M. Competition [Текст] / M. Porter, E. Michael. – Harvard Business Press, 1998. – 496 p.
21. Карлофф, Б. Деловая стратегия [Текст] : пер. с англ. / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 240 с.
22. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / [М. І. Долішній, І. П. Булеєв, М. О. Кизим, Ю. Б. Иванов, І. П. Отенко, П. А. Орлов та ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 248 с.
23. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
24. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
25. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»). – ISBN 5-272-00136-2.
26. Лапин, Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия [Текст] : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2004. – 360 с.
27. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Филипп Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – 944 с.

28. Островский, Г. Конкурентоспособность предприятия как объект управления [Текст] / Г. Островский // Консультант директора. – 2001. – № 20. – С. 34–36.
29. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер ; ред. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
30. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка [Текст] / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2006. – № 2. – С. 83–90.
31. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М., 2002. – 892 с.
32. Шершнева, З. Е. Стратегічне управління [Текст] / З. Е. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
33. Оберемчук, В. Ф. Стратегія підприємства [Текст] / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
34. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю. Б. Иванов, А. М. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.
35. Продюс, Ю. И. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Ю. И. Продюс // Тр. Одесского политехн. ун-та. – 2004. – Вып. 1(12). – [http://www.library.ospu.odessa.ua/online/periodic/oru_2004_1\(21\)/7/7-6.pdf](http://www.library.ospu.odessa.ua/online/periodic/oru_2004_1(21)/7/7-6.pdf).
36. Прахова, Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Т. С. Прахова // Сб. науч. тр. СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2005. – № 2. – <http://science.ncstu.ru/articles/econom/15/08.pdf>.
37. Мансуров, Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2006. – № 2. – С. 85–96.
38. Богомолова, И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Текст] / И. П. Богомолова, Е. В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2005. – № 1. – С. 113–119.
39. Андреева, Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики [Текст] / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – М., 2004. – № 1. – С. 81–88.

40. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст] : монографія / А. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
41. Куликов, Г. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности [Текст] / Г. Куликов. – М. : Экономика, 2000. – 348 с.
42. Дементьева, А. Г. Конкурентоспособность международных компаний [Текст] / А. Г. Дементьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 64–67.
43. Данилов, И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции [Текст] / И. П. Данилов. – М. : Пресс-сервис, 1997. – 129 с.
44. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Нева, 2003. – 224 с. – ISBN 5-7654-2780-4.
45. Миргородская, Е. О. Конкурентоспособность как интегральное свойство рыночной системы хозяйствования [Текст] / Е. О. Миргородская // Философия хозяйства. – М., 2005. – № 4/5. – С. 203–213.
46. Scott, B. US Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices [Текст] / B. Scott, G. Lodge – Paris : OECD, 1997. – 54 p.
47. Хамел, Г. Конкурируя за будущее [Текст] / Г. Хамел, К. Прахалад. – М. : Олимп-бизнес, 2002. – 216 с.
48. Білорус, О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі [Текст] / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис ХХІ. – 2002. – № 9. – С. 7–13.
49. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
50. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
51. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
52. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евченко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
53. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А. Ю. Юданов. – М. : Гном-пресс, 2003. – 324 с.
54. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: реалии и перспективы [Текст] / Ю. Б. Рубин, В. В. Шустов. – М. : Знание, 1990. – 340 с.

55. Поддубный И. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития [Текст] / И. Поддубный, Л. Поддубная // Экономика Украины. – № 8. – 2007. – С. 52–60.

56. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] / М. Г. Миронов. – М. : Альфа-пресс, 2004. – 160 с.

57. Самуэльсон, П. Э. Экономика [Текст] : пер. с англ. / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. – М. : Вильямс, 2003. – 688 с.

58. Друкер, П. Эффективное управление [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : Астрель, 2004. – 284 с.

59. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 312 с.

60. Соколова, Л. В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки [Текст] / Л.В. Соколова // Маркетинг и реклама. – 1999. – № 5(33). – С. 31–33.

61. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59–68.

62. Малярец Л. М. Оценка факторов формирования конкурентоспособности предприятия: основы построения и исследование ее уровня [Текст] / Л. М. Малярец, А. А. Иващенко // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – 2004. – № 59. – С. 200–209.

63. Захаров, А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения [Текст] / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 001–002. – С. 1–5.

64. Маракулин, М. В. Реалистичный подход к формированию интегральных систем оценки и методов управления конкурентоспособностью современной компании [Текст] / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 82–86.

65. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции [Текст] / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 72–85.

66. Томпсон-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] : пер. с англ. – 12-е изд. / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с. : ил. – Парал. тит. англ.

67. Коротков, Э. М. Конкурентные позиции бизнеса [Текст] : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев – М. : ИНФРА-М, 2003. – 261 с.

68. Нижальская, Н. И. Методические основы оценки и обеспечения конкурентоспособности торговой организации [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н. И. Нижальская. – Новосибирск, 2007. – 20 с.

69. Поклонский, Ф. Е. Корпоративная культура как основа управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Ф. Е. Поклонский // ЭКО. – 2001. – № 69(5). – С.117–123.

70. Чайка, И. Конкурентоспособное качество отечественной продукции – ключевая проблема выхода России из экономического кризиса [Текст] / И. Чайка, И. Львов // Стандарты и качество. – 2001. – № 6. – С.48–50.

71. Бабушкина, Е. А. Управление эффективностью компании [Текст] / Е. А. Бабушкина // Корпоративный менеджмент. – 2007. – № 10. – С. 22–26.

72. Кириенко, А. М. Методические основы повышения конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунального хозяйства мегаполиса [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. М. Кириенко. – М., 2006. – 19 с.

73. Кислицына, Т. Ф. Конкурентоспособность: сущность, критерии, виды, методологические основы [Текст] / Т. Ф. Кислицына // Инновационное образование и экономика. – 2007. – № 12 (1). – С. 75–81.

74. Дегтярев, А. Н. Институциональные факторы конкурентоспособности регионов: постановка вопроса [Текст] / А. Н. Дегтярев, А. В. Асадулина // Экономика и управление. – 2005. – № 6. – С. 58–65.

75. Соина-Кутищева, Ю. Н. Диверсификация металлургических компаний: основные тенденции и оценка эффективности [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ю. Н. Соина-Кутищева. – Кемерово, 2006. – 18 с.

76. Пилипчук, В. В. Антикризисное управление [Текст] / В. В. Пилипчук. – Владивосток : ТИДОР, 2003. – 123 с.

77. Шестопа, Н. Ю. Конкурентоспособность и реинжиниринг в антикризисном управлении [Текст] : монография / Н. Ю. Шестопа, В. Д. Дорофеев, Ю. Т. Шестопа ; под ред. В. Д. Дорофеева. – Пенза : ПИЭРАУ, 2002. – 180 с.

78. Эменка, Сандей. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Эменка Сандей. – Волгоград, 2005. – 184 с.

79. Мошнов, В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Мошнов // Корпоративный менеджмент. – 2005. – www.cfin.ru.

80. Старовойтов, М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием [Текст] : монография / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Высш. шк., 2002. – 294 с.

81. Животова, И. Как определить емкость рынка [Текст] / И. Животова // Новый маркетинг. – 2004. – № 2 (32).

82. Современный маркетинг [Текст] / под ред. В. Е. Хруцкого. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 298 с.

83. Сиськов, В. И. Статистическая теория: потребительно-стоимостные основы [Текст] / В. И. Сиськов, Н. П. Маслова. – М. : Изд-во стандартов, 1995. – 194 с.

84. а комплексной оценки уровня социально-экономического развития субъектов Российской Федерации [Текст] : приложение № 6 // Сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации (2002–2010 годы и до 2015 года) : федеральная целевая программа. – 56 с.

85. Розанова, Н. М. Эволюция взглядов на конкуренцию и практика анти-монопольного регулирования: опыт стран с развитой рыночной экономикой [Текст] / Н. М. Розанова // Экон. журнал. – 2001. – № 2. – С. 14–21.

86. Статистика пространственного развития [Текст] Т. 1. Система расселения северо-запада России / Ю. Перельгин. – СПб. : Corvus, 2002. – 96 с.

87. Фатхуллина, Л. З. Идентификация параметров конкурентоспособности для построения систем управления экономическим ростом региона [Текст] / Л. З. Фатхуллина // ЭП/ТОМ. – 2004. – № 4. – С. 17–19.

88. Соколов, М. О. Удосконалення управління регіональним соціально-економічним розвитком в умовах транзитивної економіки [Текст] / М. О. Соколов // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2007. – № 1. – С. 96–103.

89. Фірсова, І. В. Соціально-економічний розвиток регіону і формування нового типу споживача [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук / І. В. Фірсова. – Х., 2003. – 20 с.

90. Про запровадження комплексної оцінки соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва та Севастополя : постанова Кабінету Міністрів України (від 20.06.07 № 833) [Електронний ресурс]. – [http // www.menr.gov.ua](http://www.menr.gov.ua).

91. Руднева, О. Використання показників екологічності у дослідженні життєвого циклу продукції [Електронний ресурс] / О. Руднева // Схід. – 2008. – [http // experts.in.ua](http://experts.in.ua).

92. Садеков, А. Оцінка й врахування екологічного фактора в підприємницькій діяльності [Текст] / А. Садеков // Схід. – 2003. – № 3 (53). – С. 19–24.

93. Павлова, Т. А. Оценка конкурентоспособности легкой промышленности в условиях вхождения России в ВТО [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Т. А. Павлова. – СПб., 2007. – 16 с.

94. Коробов, М. Я. Финансы промышленного предприятия [Текст] / М. Я. Коробов. – К. : Либідь, 1995. – 160 с.
95. Ковалева, А. М. Финансы в управлении предприятием [Текст] / А. М. Ковалева. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 430 с.
96. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст] / под ред. Г. Г. Микеляна, Р. П. Колосовой. – М. : МГУ, 1996. – 19 с.
97. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст] / В. В. Адамчук, О. В. Романов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 49 с.
98. Прибыткова, Г. К. Финансовый менеджмент [Текст] / Г. К. Прибыткова // Финансовый менеджмент в схемах, рисунках, расчетах : дидактический материал. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2003. – 92 с.
99. Словарь русского языка [Текст] / под ред. С. И. Ожегова. – М. : Оникс, 2007. – 1200 с.
100. Ожегов, С. И. Словарь русского языка [Текст] : ок. 57000 слов / С. И. Ожегов ; под ред. докт. филол. наук проф. Н. Ю. Шведовой. – 14-е изд., стереотип. – М. : Рус. яз., 1982. – 816 с.
101. Большая советская энциклопедия [Текст] / под ред. Б. А. Введенского. Т. 34. – М. : Советская энциклопедия, 1955. – 655 с.
102. Большой энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А. М. Прохорова. – СПб. : Норинт, 2004. – 1456 с.
103. Степанов, А. Я. Оценка предпринимательского потенциала фирмы [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. Я. Степанов – СПб., 2001. – 19 с.
104. Малиновская, Н. В. Понятие «экономический потенциал» в современной литературе [Текст] / Н. В. Малиновская // Вестник ЧелГУ. – 2006. – Вып. № 5 (78). – С. 61–64.
105. Жулавский, А. Ю. Принципы оценки экономического потенциала территории [Текст] / А. Ю. Жулавский // Вісник СумДУ. – 1999. – Вып. № 3 (14). – С. 3–7.
106. Печаткин, В. В. К вопросу оценки потенциала саморазвития региона [Электронный ресурс] / В. В. Печаткин, Д. Г. Кофанов // Методы и модели управления регионом : всероссийская научно-практическая Internet-конференция. – 2006. – www.anrb.ru/isei/cf2006/.
107. Бурдун, А. В. Цілі та критерії соціально-економічного розвитку регіону / А. В. Бурдун // Державне будівництво. – 2008. – №1. – [Електронний ресурс]. – www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_1_2008/doc/2/14.pdf.

108. Долішній, М. І. Актуальні завдання інтенсифікації соціально-економічного розвитку регіонів України [Текст] / М. І. Долішній // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 7–14.

109. Волкова, М. В. Регіональне управління соціально-економічним розвитком промислових підприємств [Текст] / М. В. Волкова, Є. Н. Водовозов // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – 2006. – № 70. – С. 111 – 117.

110. Галиев, А. М. Исследование понятия «потенциал» и «социальный потенциал» в социологии / А. М. Галиев // Сб. СЭТС. – 2006. – № 8(24). – [Электронный ресурс]. – <http://www.sets.ru/index2.php?arhiv/24nomer.php>.

111. Нугаев, М. А. Социальный потенциал региона [Текст] / М. А. Нугаев, Р. М. Нугаев // Научные труды ИСЭПИ АН РТ. – Казань, 1995. – С. 33.

112. Маслова, И. Социальный потенциал развития экономики [Текст] / И. Маслова // Вестник Института экономики РАН. – 2008. – №2. – С. 37–54.

113. Лендъел, М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі [Текст] / М. Лендъел // Державне управління: Регіональні студії. – Ужгород: Ліра, 2001. – Вип. №1. – С. 20–27.

114. Игнатова, Т. А. Институциональная среда в развитии конкурентоспособности региональной экономики [Электронный ресурс] / Т. А. Игнатова // Экономика России и Сибири: прошлое, настоящее, будущее : науч.-практ. Интернет-конф. – 2008. – <http://econom.nsc.ru/conf08>.

115. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення кластерів в Україні» (від 29.08.2008) [Электронный ресурс]. – <http://www.menr.gov.ua>.

116. Попов, А. А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике [Текст] : дис. канд. экон. наук / А. А. Попов. – Воронеж, 2004. – 193 с.

117. Бабаев, О. И. Совершенствование управления вертикально интегрированными структурами (на примере пищевой промышленности) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук. / О. И. Бабаев. – М., 2007. – 26 с.

118. Савельева, Т. Проблемы розвитку великих корпоративних структур в економіці України [Текст] / Савельева Т. // Персонал. – 2007. – № 2. – С.25–28.

119. Горбатов, В. М. Интегрированные структуры бизнеса: сущность понятия и классификация [Текст] / В. М. Горбатов // Економіка пром-сті. – 2006. – № 2. – С. 33–41.

120. Григорак, М. Оцінка конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств в умовах єдиного європейського простору [Текст] / М. Григорак, М. Деркач // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 2. – С. 230–237.

121. Пилипенко, А. А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу [Текст] / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – 2008. – № 82. – С. 84–91.

122. Осадчая, И. Становление крупных бизнес-структур в России и их взаимоотношения с государством [Текст] / И. Осадчая, Н. Осадчий // Наука и жизнь. – 2007. – № 2. – С. 14–21.

123. Рассуждай, Л. М. Організація та регулювання енерговугільних вертикально- інтегрованих компаній [Текст] / Л. М. Рассуждай // Економіка промсті. – 2008. – № 4. – С. 91–103.

124. Идрисов, А. От разрозненных элементов – к полноценной корпорации [Электронный ресурс] / А. Идрисов // AUP.ru: Менеджмент и маркетинг в бизнесе. – 2001. – <http://www.aup.ru/articles/management/5.htm>.

125. Гарафонова, О. Тенденції розвитку вітчизняних інтегрованих корпоративних структур [Текст] / О. Гарафонова // Вісник ТАНГ.– 2005.– № 2.– С. 163–170.

126. Драчева, Е. А. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику [Текст] / Е. А. Драчева, А. М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 111–119.

127. Горбатов, В. М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу [Текст] : автореф. дис. ... докт. экон. наук / В. М. Горбатов. – Х., 2006. – 28 с.

128. Жусь, О. М. Матрична структура корпоративних об'єднань в будівельному комплексі [Текст] / О. М. Жусь // Вісник НУВГП: економіка. – 2007. – Вип. № 2. – С. 82–89.

129. Сороківська, О. А. Економічне оцінювання та організування інтегрованих корпоративних структур консорціумного типу [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / О. А. Сороківська – Львів, 2005. – 26 с.

130. Якутин, Ю. В. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции [Текст] / Ю. В. Якутин // Российский экономический журнал. – 1998. – № 5. – С. 71–81.

131. Козаченко, А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности [Текст] / А. В. Козаченко. – Донецк : ІЗП НАН України, 1998. – 348 с. – ISBN 966-02-0582-1.

132. Заруба, В. Я. Эволюционный подход к стратегическому управлению предприятием [Текст] / В. Я. Заруба // Вісник Національного технічного універ-

ситету «ХПІ» : зб. наук. праць. Тематичний випуск: «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – 2006. – №13(1). – С. 120–123.

133. Заруба, В. Я. Ціннісноорієнтоване управління мотиваційними умовами діяльності підприємства [Текст] / В. Я. Заруба, І. А. Парфентенко // Механізм регулювання економіки : Міжнар. наук. журн. – 2007. – №4. – С. 214–219.

134. Азарян, Е. М. Система управления промышленным предприятием в условиях стратегического партнерства [Текст] : монографія / Е. М. Азарян, М. Д. Крамчанинова. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 156 с. – ISBN 966-385-030-2.

135. Акулова, И. А. Концептуальные основы организации системы маркетинга партнерских отношений [Текст] / И. А. Акулова // Бизнес-Информ. – 2005. – № 9–10. – С. 109–111.

136. Чухрай, Н. І. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід [Текст] / Н. І. Чухрай, Н. І. Хтей, Р. Патора // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2004. – № 499. – С. 339–346.

137. Гамидуллаев, Р. Б. Развитие партнерских отношений промышленных предприятий с поставщиками продукции производственно-технического назначения [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Р. Б. Гамидуллаев. – Пенза, 2007. – 25 с.

138. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко. – СПб. ; Хмельницкий : «Универ» ТУП, 2001. – 392 с. – ISBN 966-77-89-14-4.

139. Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений [Текст] / Я. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с. – ISBN 5-318-00157-2.

140. Борзенков, С. В. Перспективы развития концепций маркетинга [Текст] / С. В. Борзенков // ДонДУУ Менеджер. – 2006. – № 2(36). – С. 193–199.

141. Палига, Є. М. Підходи до формування партнерських відносин [Текст] / Є. М. Палига, Д. С. Мельник. – Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. – 46 с.

142. Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства [Текст] : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с. – ISBN 966-676-003-7.

143. Кабанова, І. П. Організаційно-правові аспекти стратегічного партнерства в міжнародній бізнес-практиці. Розвиток бізнес-партнерства на міжнародних та регіональних ринках [Текст] / І. П. Кабанова // Тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 вересня 2006 р.). – К. : МІБО КНЕУ, 2006. – 59 с.

144. Савельев, В. Маркетинг партнерских связей [Текст] / В. Савельев // Практический маркетинг. – 2003. – № 11. – С. 34–42.
145. Юлдашева, О. У. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций [Текст] / О. У. Юлдашева // Маркетинг. – 1999. – № 3 – С. 32–39.
146. Куш, С. П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт [Текст] / С. П. Куш, А. А. Афанасьев // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – С. 33–52.
147. Третьяк, О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена [Текст] / О. А. Третьяк, М. Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 25–50.
148. Куш, С. П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований [Текст] / С. П. Куш, М. М. Смирнова // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2004. – Сер. 8 ; вып. 4 (№ 32). – С. 31–56.
149. Аренков, И. А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений [Текст] / И. А. Аренков, Ю. А. Бичун // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2005. – Сер. 8 ; вып. 1 (№ 8). – С. 141–160.
150. Куш, С. П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами [Текст] / С. П. Куш // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2006. – Сер. 8 ; вып. 3. – С. 3–21.
151. Куш, С. П. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками [Текст] / С. П. Куш // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2005. – Сер. 8 ; вып. 2 (№ 16). – С. 3–23.
152. Куш, С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений [Текст] / С. П. Куш // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2003. – Сер. 8 ; вып. 4 (№ 32). – С. 3–25.
153. Крикавський, Є. Промисловий маркетинг та логістика [Текст] : навч. посіб. / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 1998. – 307 с. – ISBN 966-553-130-1.
154. Гірна, О. Б. Стратегія формування стосунків «постачальник-покупець» на нафтовому ринку [Текст] / О. Б. Гірна // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2004. – № 499. – С. 278–280.
155. Молино, П. Технологии CRM: Экспресс-курс [Текст] / П. Молино ; пер. с англ. Т. Новиковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с. – ISBN 58183-0809-х.

156. Уэлборн, Р. Деловые партнерства: Как преуспеть в совместном бизнесе [Текст] : пер. с англ. / Гальф Уэлборн, Винс Кастен. – М. : Вершина, 2004. – 336 с. – ISBN 5-94696-060-1.

157. Новый экономический и юридический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азриляна. – М. : Ин-т новой экономики, 2003. – 1088 с. – ISBN 5-89378-0108.

158. Дяків, Р. С. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст] / Р. С. Дяків ; за ред. Р. С. Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. – 703 с. – ISBN 966-95785-0-7.

159. Хулей, Грэм. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] : пер. с англ. / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с. – ISBN 966-8644-16-6.

160. Изюмов, С. Алхимия CRM [Текст] / С. Изюмов // Корпоративные системы. – 2006. – № 1. – С. 70–76.

161. Масленников, В. В. Процессно-стоимостное управление бизнесом [Текст] / В. В. Масленников, В. Г. Крылов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 285 с. – ISBN 5-16-002756-4.

162. Карасев, В. И. Стратегии управления предприятием: выбор партнера для стратегического альянса [Текст] / В. И. Карасев // Вісник нац. техн. ун-ту „Харківський політехнічний інститут” : зб. наук. праць. Тематичний випуск : технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХПІ», 2005. – № 31. – С. 31–36.

163. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с. – ISBN 5-272-00028-5.

164. Донцов, А. И. Проблемы групповой сплоченности [Текст] / А. И. Донцов. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1979. – 128 с.

165. Реан, А. А. Социальная педагогическая психология [Текст] / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. – ISBN 5-88782-424-7.

166. Реан, А. А. Психология личности. Социализация, поведение, общение [Текст] / А. А. Реан. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 410 с. – ISBN 5-93878-123-х.

167. Снетков, В. М. Психология коммуникации в организациях [Текст] / В. М. Снетков. – М. : Ин-т общегуманитарных исследований, 2002. – 192 с. – ISBN 5-88230-044-4.

168. Пермяков, Д. В. Эффективность организации как соотношение ожиданий лидера и ведомой группы [Электронный ресурс] / Д. В. Пермяков // Проблемы социальной психологии личности – 2005. – № 1. – www.psyJournal.ru.

169. Семенов, И. В. Стратегическая привлекательность рынка организации [Текст] / И. В. Семенов // Маркетинг. – 2005. – № 1(80). – С. 110–114.

170. Дежинов, Д. В. Инвестиционная привлекательность инновационных проектов как фактор развития экономических систем [Текст] / Д. В. Дежинов. – Волгоград : ВолГТУ, 2006 – 25 с.

171. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 396 с. – ISBN 5-7567-0060-9.

172. Крикавський, Є. Логістика підприємства [Текст] / Є. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 1996. – 160 с. – ISBN 5-7763-8863-5.

173. Струк, Н. С. Організаційно-економічні засади формування ділового партнерства підприємств [Текст] / Н. С. Струк. – Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 1997. – 25 с.

174. Кузьмінський, В. О. Науково-методичні засади оцінки діяльності інтегрованих корпоративних структур [Текст] / В. О. Кузьмінський // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 120–130.

175. Николаенко, И. С. Выбор варианта и формы интегрированных предприятий [Текст] / И. С. Николаенко // Вісник Східно-Укр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2005. – № 24 (84). – С. 154–160.

176. Ващенко, Л. Ю. Шесть шагов в выборе партнера : упрощенная а проверки бизнес-партнера [Электронный ресурс] / Л. Ю. Ващенко – www.bre.ru.

177. Балабанова, Л. В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика [Текст] / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 231 с. – ISBN 966-7634-67-1.

178. Андрощук, Г. Франчайзинг: организационные формы, поиск и выбор партнеров [Текст] / Г. Андрощук, В. Денисюк // Бизнес-Информ. – 1997. – № 10 (206) – С. 32–38.

179. Масленников, В. В. Тенденции современного подхода к управлению бизнесом [Электронный ресурс] / В. В. Масленников – www.cfin.ru

180. Ястремська, О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства [Текст] / О. М. Ястремська – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2006.–192 с. – ISBN 966-676-157-2.

181. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности [Текст] / В. В. Ковалев – М. : Финансы и статистика, 1998. – 512 с. – ISBN 5-279-02043-5.

182. Ковалев, А. И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / А. И. Ковалев, В. П. Привалов – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 256 с. – ISBN 5-85873-074-4.

183. Зимин, Н. Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий [Текст] / Н. Е. Зимин. – М. : ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 240 с. – ISBN 5-94687-029-7.
184. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Д. В. Лысенко – М. : ИНФРА-М, 2008. – 320 с. – ISBN 978-5-16-003127-9.
185. Кантор, Е. А. Основные фонды промышленных предприятий [Текст] / Е. А. Кантор, А. И. Гинзбург, В. Е. Кантор – СПб. : Питер, 2002. – 240 с. – ISBN 5-94723-036-4.
186. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое издание, 2000. – 688 с. – ISBN 985-6516-04-8.
187. Шлендер, П. Е. Экономика труда [Текст] / под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина – М. : Юрист, 2002. – 592 с. – ISBN 5-7975-0444-8
188. Погорелов, І. М. Економіка та організація праці [Текст] / І. М. Погорелов, М. І. Погорелов, П. Г. Перерва, А. М. Колот, С. А. Мехович – Х. : Фактор, 2007. – 640 с. – ISBN 978-966-312-733-0.
189. Чухрай, Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві [Текст] / Н. Чухрай, Р. Патора – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с. – ISBN 966-351-056-0.
190. Поршнев, А. Г. Управление организацией [Текст] / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина – М. : ИНФРА-М, 2002. – 669 с. – ISBN 5-86225-725-х.
191. Николаева, И. П. Ресурсы инноваций: организационный, финансовый, административный [Текст] / И. П. Николаева, Д. И. Кокурин, В. М. Шепелев, Г. Д. Ковалев – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 318 с. – ISBN 5-23-00597-0.
192. Сироткина, Н. В. Система индикаторов оценки результативности инновационных проектов [Текст] / Н. В. Сироткина, А. В. Попов // ИнВестРегион. – 2007. – № 3 – С. 48–55.
193. Ястремська, О.М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади [Текст] / О. М. Ястремська – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2004. – 472 с. – ISBN 966-676-072-х
194. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. ; под ред. И. И. Мазура – М. : Высш. шк., 2000. – 587 с. – ISBN 5-06-003657-х.

195. Городнов, В. П. Математическое моделирование, оценка эффективности и синтез организационных структур предприятий [Текст] / В. П. Городнов, О. В. Фык – Х. : Изд-во НУА, 2005. – 192 с. – ISBN 966-8558-23-5.

196. Быкова, А. А. Организационные структуры управления [Текст] / А. А. Быкова – М. : ОЛМА-ПРЕСС Ивест : Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с. – ISBN 5-94848-070-4.

197. Болдырев, Е. С. Оценка эффективности организационных структур нефтегазодобывающих предприятий [Текст] / Е. С. Болдырев // Современные проблемы науки и образования. – 2008. – № 6 – С. 11–12.

198. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В. Р. Веснин – М. : Юрист, 2003. – 495 с. – ISBN 5-7975-0105-8

199. Бражник, М. Сравнительный анализ и практика применения методических подходов в рамках системы оценки квалификации и деловых качеств управленцев [Текст] / М. Бражник // Управление персоналом. – 2007. – №9 – С. 65–70.

200. Борисов, А. Н. Модели принятия решений на основе лингвистической переменной [Текст] / А. Н. Борисов, А. В. Алексеев, О. А. Крумберг. – Рига: Зинатне, 1982. – 246 с.

201. Рыжов, А. П. Элементы теории нечетких множеств и измерения нечеткости [Текст] / А. П. Рыжов. – М. : Диалог. – МТУ, 1998. – 368 с.

202. Недосекин, А. О. Применение теории нечетких множеств к задаче управления финансами [Текст] / А. О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – №1. – С. 16–19.

203. Ястремська, О. М. Застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування характеристик підприємств [Текст] // Економіка розвитку. – 2006 – №3. – С. 95–101.

204. Лояльность клиента: мифы и реальность [Текст] / В. Давтян // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 6. – С. 36–43.

205. Гітомер, Дж. Удовлетворение покупателя – ничто, покупательская лояльность – все / Дж. Гітомер. – СПб. : Питер, 2004. – 256 с. – ISBN 5-94723-773-3.

206. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – СПб. : Питер-Ком, 1999. – 896 с. – ISBN 5-8046-0048-6.

207. Саттон, Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием [Текст] / Дейв Саттон, Том Клейн. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с. – ISBN 5-94723-955-8.

208. Оценка лояльности потребителей в системе маркетинга партнерских отношений [Текст] / И. А. Акулова // Бизнес-информ. – 2006. – № 6. – С. 134–138.

209. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации [Текст] / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31–42.

210. Managing Business Relationships / Ford D., Gaddle L.-E., Hakasson H., Lundgren A., Shehota I., Turnbull P., Wilson D. – Chichester, UK, 1998.

211. Saren, M. J. Some Dangerous Axioms of Relationship Marketing / M. J. Saren, X. Tzokas // Journal of Strategic Marketing. – 1998. – Vol. 6, № 3. – P. 187–196.

212. Parvatiyar, A. Customer Relationship Management : Emerging Practice, Process, and Discipline / A. Parvatiyar, D. Sheth // Working Paper for Journal of Economic and Social Research. – 2001; 2002.

213. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления [Текст] / О. А. Третьяк // Российский экономический журнал. – 1997. – № 10. – С. 74–81.

214. Васин, Ю. А. Эффективные программы лояльности: как привлечь и удержать клиентов [Текст] / Ю. В. Васин, Л. Г. Лаврентьев, А. В. Самсонов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 152 с. – ISBN 5-9614-0016-6.

215. Лояльность бренда: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности [Текст] / С. А. Старов // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2007. – № 8. – С. 112–133.

216. Основные понятия и методы измерения лояльности [Текст] / И. П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 36–45.

217. Коу, Д. Маркетинг и продажи B2B [Текст] / Д. Коу; пер. с англ. М. З. Штернгарца. – М. : РОСМЭН-ПРЕСС, 2004. – 239 с. – ISBN 5-353-01761-7.

218. Райхельд, Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности [Текст] / Ф. Райхельд, Т. Тил. – М. : Вильямс, 2005. – 384 с. – ISBN 5-8459-0850-7.

219. Как воспитать лояльность покупателей [Текст] / С. Сысоева, А. Нейман // Маркетолог. – 2004. – № 1/2. – С. 30–35.

220. Лояльность потребителей: типы и методы оценки [Текст] : справочник маркетолога // Новый маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 54–85.

221. Аaker, Д. Создание сильных трендов [Текст] / Дэвид Аакер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003. – 440 с. – ISBN 5-938-90003-4.

222. Райт, Рей. B2B маркетинг: [Текст] / Райт Рей. – Днепропетровск : Баланс Бизнес, 2007. – 624 с. – ISBN 978-966-415-000-9.

223. Специфика проведения исследований на промышленных рынках [Текст] / Е. Короткова // Маркетинг pro. – 2006. – № 1/2. – С. 21–24.

224. Бутчер, С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов: [Текст] / Пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 272с. – ISBN 5-8459-0614-8.
225. Японский бизнес: фокус на потребителя – IV [Текст] / Д. Маслов, Э. Белокоровин // Маркетолог. – 2004. – №12. – С. 21–25.
226. Эволюция клиенто-ориентированных технологий [Текст] / Ю. Лоза // Корпоративные системы. – 2006. – №1. – С.59–62.
227. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга [Текст] / Ф. Уэбстер. – М. : Изд. дом Гребенникова 2005. – 416с. – ISBN 5-93890-014x
228. Щербаков, В. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст] / В. А. Щербаков, Н. А. Щербакова. – М. : Омега-Л, 2006. – 288 с. – ISBN 5-365-00213-X.
229. Березин, И. С. Маркетинг и исследование рынков [Текст] / И. С. Березин. – М. : Русская деловая литература, 1999. – 416 с.
230. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Бизнес-книга ; ИМА-Кросс Плюс, 1995. – 702 с. – ISBN 5-89093-001-X.
231. Маркетинг [Текст] / пер. ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. – ISBN 5-318-00124-6
232. Алешина, И. В. Поведение потребителей : учеб. пос. для вузов [Текст] / И. В. Алешина. – М. : ФАИР–ПРЕСС, 1999. – 384 с.
233. Новиков, Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы [Текст] / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с. – ISBN 978-5-9710-0080-8.
234. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с. – ISBN 5-901028-55-4.
235. Джеймс, Ф. Энджел. Поведение потребителей [Текст] / Джеймс Ф. Энджел, Роджер Д. Блакуэлл, Пол У. Миниард. – СПб. : Питер Ком, 2000. – 759 с.
236. Прауде, В. Р. Маркетинг: актуальные вопросы теории и практики [Текст] / В. Р. Прауде. – Рига : Авотс, 1991. – 347 с.
237. Старостіна, А. О. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації [Текст] : підручник / А. О. Старостіна. – К. : Іван Федоров, 1997. – 400 с.
238. Классика маркетинга [Текст] / Сост. Энис Б. М., Конс К. Т., Моква М. П. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.

239. John A. Howard and Jagdish N. Sheth, «A Theory of Buyer Behavior» in Changing Marketing Systems Consumer, Corporate and government Interfaces [Текст] : Proceedings of the 1967 Winter Conference of the American Marketing Association, 1967, Red Moyer, ed., published by American Marketing Association.

240. Powers Th. L. Modern Business Marketing [Текст] : A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets / Th. L. Powers. – 1991. – Р. 38.

241. Green Paul E. Multiattributive Decision in Marketing [Текст] / Green Paul E., Wind Joram. – 1973. – Ch.2.

242. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.

243. Голубков, Е. Управление маркетингом [Текст] / Е. П. Голубков // Курс акционеров. – 1995. – № 1. – С. 36–38.

244. Алдохин, И. П. Теория принятия решений [Текст] / И. П. Алдохин, И. В. Бубенко. – К. : УМК ВО, 1990. – 160 с.

245. Беспалов, В. А. Наука и искусство принятия управленческих решений [Текст] / В. А. Беспалов. – М. : Финансы и статистика, 1985. – 136 с.

246. Голубков, Е.П. Какое принять решение? [Текст] / Е. П. Голубков. – М. : Экономика, 1990. – 188 с.

247. Гремилов, А. А. Как принять наилучшее решение в реальных условиях [Текст] / А. А. Гремилов. – М. : Радио и связь, 1991. – 320 с.

248. Евланов, А. Г. Теория и практика принятия решений [Текст] / А. Г. Евланов. – М. : Экономика, 1984. – 175 с.

249. Рейльян, Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений [Текст] / Я. Р. Рейльян. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 205 с.

250. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг [Текст] / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.

251. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.

252. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Итер, 2000. – 448 с.

253. Победаш, О. Количественные и качественные методы в маркетинговых исследованиях [Текст] / О. Победаш // Маркетинг и реклама. – 1997. – №12. – С. 14–17.

254. Перерва, П. Г. Маркетинг машиностроительной продукции : учеб. пос. для экономических специальностей вузов [Текст] / П. Г. Перерва, Н. И. Погорелов. Ч. I – К. : ИСМО, 1997. – 177 с.

255. Войчак, А. В. Маркетинговый менеджмент : учебник [Текст] / А. В. Войчак. – К. : КНЭУ, 1998. – 268 с.

256. Кристофер, М. Маркетинговая логистика [Текст] / М. Кристофер, Х. Пэк. – М. : Технологии, 2005. – 200 с. – ISBN 5-94833-012-5

257. Альтшулер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации [Текст] / Игорь Альтшулер. – М. : Вершина, 2006. – 232 с. – ISBN 5-9626-0247-1.

258. Минетт, С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг [Текст] / С. Минетт. – СПб. : Питер, 2008. – 208 с. – ISBN 5-8459-1380-7.

259. Ранде, Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №3(53). – С. 61–69.

260. Тарнакский, В. Что означают маркетинговые показатели на языке финансов [Текст] / В. Тарнакский // Новый маркетинг. – 2005. – №3. – С. 25–29.

261. Ястремська, О. М. Економіка та організація виробництва в схемах : навч. посіб. [Текст] / О. М. Ястремська. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 140 с. – ISBN 966-676-042-8.

262. Бежецкая, И. И. Формирование лояльности покупателей в система маркетинга компаний [Текст] / И. И. Бежецкая // Проблемы економіки й управління у промислових регіонах : зб.наук.праць. – 2008. – Т. 2. – С. 75–78.

263. Райко, Д. В. Генезис понятия конкурентоспособности [Текст] / Д. В. Райко // Сучасні технології менеджменту: проблеми теорії та практики : міжнар. наук.-практ. конф. : зб. наук. статей. Сер. Управління розвитком. – Х. : Харківський національний економічний університет ; МОН України, 2008. – Вип. № 19. – С. 86–90.

264. Райко, Д. В. Методологічний підхід до оцінювання конкурентоспособності підприємства [Текст] / Д. В. Райко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 3 (17). – С. 193–199.

265. Райко, Д. В. Генезис понятия привабливості партнерів [Текст] / Д. В. Райко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. – Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника, 2009. – Т. 1, вип. V. – С. 92–100.

266. Райко, Д. В. Методологічний підхід до оцінювання привабливості партнерів [Текст] / Д. В. Райко // Наук. праці Національного університету харчових технологій. – К. : НУХТ, 2009. – № 30. – С. 95–98.

267. Райко, Д. В. Генезис понятия готовности потребителей [Текст] / Д. В. Райко // 36. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 332–338.
268. Райко, Д. В. Методологічний підхід до оцінювання готовності споживачів [Текст] / Д. В. Райко // Економіка Криму : наук.-практ. журнал. – 2009. – № 27. – С. 12–15.
269. Тищенко, А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
270. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 248 с.
271. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
272. Эйтингон, В. Н. Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте / В. Н. Эйтингон, М. А. Кравец, Н. П. Панкратова. – Воронеж : ВГУ, 2004. – 44 с.
273. Ревенко, Д. С. Разработка экспертного метода формирования исходных интервальных данных // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии № 43, 2009. – С. 170–179.
274. Орлов, А. И. Экспертные оценки // Заводская лаборатория, 1996. – Т. 2. № 1. – С. 54–60.
275. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
276. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
277. Смирницкий, Е. К. Экономические показатели промышленности [Текст] : справочник / Е. К. Смирницкий. – 3-е изд. – М. : Экономика, 1989. – 334 с.
278. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы [Текст] / Г. С. Одинцова, В. И. Дорошко, Л. А. Лимонова [и др.]. – К. : Наук. думка, 1989. – 196 с.
279. Организационное проектирование и планирование развития систем управления [Текст] / Г. С. Одинцова, А. И. Ковалев, Н. Н. Мельтюхова. – К.: Наук. думка, 1986. – 158 с.
280. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – Спб.: Питер, 2001. – 509 с.
281. Управление социалистическим промышленным предприятием: справочно-метод. пособие [Текст]. – К. : Техніка, 1974.

[illegible]

[illegible]

Наукове видання

РАЙКО Діана Валеріївна

**ПІДПРИЄМСТВО, ПАРТНЕР, СПОЖИВАЧ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВЗАЄМОДІЇ**

Монографія

Підписано до друку 26.04.2010 р. Формат 70 x 100/16. Папір офсетний.
Гарнітура ArnoPro. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 24,0.
Обл.-вид. арк. 31,2. Наклад 300 прим. Зам. № 475.

ФОП Александрова К. М.
61103, Харків, пр. Леніна, 55, кв. 52. Тел. (057) 7034021, 7034001.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ДК № 3090 від 21.01.2008 р.
Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.
e-mail: inzhek@vl.kharkov.ua; www.inzhek.kharkov.ua